

# SÉRIE DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO (Volume 1)

A glowing lightbulb is positioned on the right side of the cover, resting on a dark, textured wooden surface. The lightbulb is illuminated, casting a warm glow. The background of the top half of the cover is a dark, textured wood grain.

## **ORGANIZADORES:**

Angela de Castro Correia Gomes  
Carlaile Largura do Vale  
Geraldo Luiz Francisco da Silva  
Jane Aparecida Nunes de Araújo  
Joareis Fernandes de Azevedo  
Lindsay de Oliveira Mesquita Torres  
Marcos Tadeu Simões Piacentini  
Miriã Gil de Lima Costa  
Simone Marçal Quintino

SÉRIE DE PESQUISAS EM  
ADMINISTRAÇÃO  
(Volume 1)



**Organizadores:**

Angela de Castro Correia Gomes

Carlaile Largura do Vale

Geraldo Luiz Francisco da Silva

Jane Aparecida Nunes de Araújo

Joareis Fernandes de Azevedo

Lindsay de Oliveira Mesquita Torres

Marcos Tadeu Simões Piacentini

Miriã Gil de Lima Costa

Simone Marçal Quintino

# SÉRIE DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO (Volume 1)

Todos os direitos reservados. Vedada a produção, distribuição, comercialização ou cessão sem autorização do autor. Os direitos desta obra não foram cedidos.

Impresso no Brasil  
Printed in Brazil

**Diagramação**  
Laysa Souza

**Capa**  
Angela de Castro Correia Gomes

**Revisão**  
Do Autor

Ficha catalográfica  
Elaborada por Leonel Gandi dos Santos CRB11/753

S485                      Série de pesquisas em administração / Organizadora: Angela de  
Vol.1                    Castro Correia Gomes et al. – Recife: Livro Rápido, 2017.  
                                 216 p.; il.

Bibliografia.  
ISBN 978-85-5707-696-9

1. Administração de empresas. 2. Gestão estratégica. 3. Marketing digital. 4. Administração financeira. I. GEPAAC – Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração de Cacaoal. II. Título.

CDU – 658

**Livro Rápido Editora** – Elógica  
Coordenadora editorial: *Maria Oliveira*

Rua Dr. João Tavares de Moura, 57/99 Peixinhos  
Olinda – PE CEP: 53230-290  
Fone: (81) 2121.5307/ (81) 2121.5313  
[livrorapido@webelogica.com](mailto:livrorapido@webelogica.com)  
[www.livrorapido.com](http://www.livrorapido.com)

# SUMÁRIO

<b>Prefácio</b>	<b>09</b>
-----------------	-----------

## **CAPÍTULO I: Gestão Estratégica, Competitividade e Inovação – Grupo Gepac**

<b>A análise econômica do planejamento tributário como ferramental de fomento ao desenvolvimento da nanotecnologia</b>	<b>13</b>
--	-----------

Gislene de Laparte Neves  
Victor de Almeida Conselvan

<b>A postura organizacional estratégica de uma indústria de bebidas do estado de Rondônia - um estudo de caso</b>	<b>30</b>
---	-----------

Felipe Gilmar Cardoso  
Tatiane Aparecida de Lazari  
Graziela Luiz Franco Martinez  
Lucélia Largura do Vale

<b>Elaboração de um plano de manutenção preventiva, utilizando a metodologia 5s, em uma empresa de serviços de manutenção em radiadores</b>	<b>50</b>
---	-----------

Maria Conceição de Paula Vieira  
Wesley Gonçalves Pereira  
Juander Antônio de Oliveira Souza  
Alessandro Aguilera Silva  
André Grecco Carvalho

**Fatores de sucesso na utilização de software de roteirização das transportadoras atuantes em Cacoal – Rondônia 69**

Débora Zerbinato Brognoli  
Carlaile Largura do Vale  
Graziela Luiz Franco  
Marcos Tadeu Simões Piacentini  
Alexandre Leonardo Simões Piacentini  
Me. Lucélia Largura do Vale Vidigal

**Gestão da cadeia de suprimentos do hospital regional de Cacoal 94**

Palas Atenas Uchôa Pereira  
Lucelia Largura do Vale  
Ademir Luiz Vidigal Filho  
Carlaile Largura do Vale

**Marketing digital nas redes sociais *facebook* e *instagram*: estudo em empresas do município de Cacoal/RO 113**

Cassius Kley Santos Duarte  
Jane Aparecida Nunes de Araújo  
Jussilaine Luzia Lyra Guimarães

**O planejamento tributário como estratégia empresarial: impactos e ajustes na gestão organizacional 135**

Alexandre Leonardo Simões Piacentini  
Marcos Tadeu Simões Piacentini  
Adriano Camiloto da Silva  
Valdinei Leones de Souza

**Os benefícios do uso de dispositivos *wearables* para o  
setor fitness** **156**

Erecles Henrique Martins Bezerra

Luigi de Oliveira Silva

Carlaile Largura do Vale

Me. Lucélia Largura do Vale Vidigal

**CAPÍTULO II: Gestão escolar, financeira e de  
política pública na educação –  
*Grupo GIEPGOE***

**Evasão acadêmica: um estudo com os alunos que  
concluiriam o curso em 2015 na UNIR-campus de  
Cacoal** **173**

Sandra Meire Oliveira Pereira

Angela de Castro Correia Gomes

**Um breve histórico da educação dos surdos no mundo  
e no BRASIL** **204**

Alexandra Nogueira Schell

Cristiane Cardoso da Silva

Miriã Gil Costa de Lima Costa

Sara da Conceição Rodrigues





## PREFÁCIO

Agradeço a honrosa oportunidade para prefaciар a obra **“Série de pesquisas em Administração – volume 1”** do curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia. Tive o privilégio de compartilhar com os autores o sempre desafiador ambiente acadêmico, no qual pude perceber o seu perfil de educadores e pesquisadores sérios e comprometidos com a aprendizagem dos seus alunos, com a disciplina pedagógica e científica e com a ciência da Administração.

Este livro é o resultado da sua rica experiência como docentes e pesquisadores e retrata, de forma pertinentemente transversal, eclética e dialética, temas absolutamente alinhados à gestão das organizações, na perspectiva estratégica e da inovação, elementos requisitórios para alcançar padrões viáveis de competitividade, num mundo de negócios cada vez mais complexo e de elevada volatilidade. Também traz, para a reflexão e ao debate científico, a questão da educação nacional, numa perspectiva dual: gestão e política pública. Esse debate é de uma importância estratégica para a contemporaneidade da nação brasileira, pois requer que se estabeleça uma clara conexão entre o papel da educação, enquanto sistema, para o desenvolvimento do País que queremos ser.

É inegável a contribuição acadêmica e científica desta obra, que certamente permitirá importantes avanços e contínuas pesquisas e reflexões na área, elucidando e pavimentando o peculiar ecletismo da Administração, enquanto ciência e arte. Esta é, na essência, a nobre intenção acadêmica e científica dos seus autores, não obstante a complexidade na qual se inserem as aludidas temáticas.

Prof. Adm. MAURO KREUZ  
Diretor da Câmara de Formação Profissional do CFA e  
Presidente do Conselho Consultivo da ANGRAD.



# CAPÍTULO I:

## Gestão estratégica, competitividade e inovação



*“Até que o sol não brilhe, acendamos uma vela na escuridão”.*  
(Confúcio)



# A ANÁLISE ECONÔMICA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO COMO FERRAMENTAL DE FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO DA NANOTECNOLOGIA

Gislene de Laparte Neves<sup>1</sup>  
Victor de Almeida Conselvan<sup>2</sup>

## Introdução

A Lei Complementar nº 104 de 2001 inovou a ordem jurídica ao acrescentar ao artigo 116 do Código Tributário Nacional seu atual parágrafo único que assim prescreve: “A autoridade administrativa poderá desconsiderar atos ou negócios jurídicos praticados com a finalidade de dissimular a ocorrência do fato gerador do tributo ou a natureza dos elementos constitutivos da obrigação tributária, observados os procedimentos a serem estabelecidos em lei ordinária”.

O preceptivo alhures pretende outorgar, mediante a edição de lei ordinária, à autoridade fiscal poderes para desconstituir eventuais atos<sup>3</sup> praticados pelo contribuinte com o fito de economizar tributos. Ocorre que na medida em que a legislação hodierna atribui tal capacidade ao fisco a livre iniciativa

---

<sup>1</sup> Egressa do Curso de Direito da UNIR/Cacoal

<sup>2</sup> Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia, vinculado ao Departamento Acadêmico de Direito de Cacoal e membro do GEPAC.

<sup>3</sup> Paira sobre a comunidade acadêmica jurídica debate sobre quais atos poderia o a fazenda pública estar desconstituindo, pois a polissemia do indigitado dispositivo estaria a dispor sobre ações que, em tese, poderiam constituir tanto atos evasivos quanto elisivos. Para fins desta pesquisa adotar-se-á a semântica sinalizadora de que o fisco poderia desconstruir todo em qualquer ato, até mesmo os atos lícitos de planejamento tributário.

sofre, na mesma métrica, seu cerceamento em clara transgressão ao artigo 170 da Constituição Federal.

É neste cenário, de obtusa linearidade normativa, que se delimita o objeto problema a ser, ou a menos pretensamente, resolvido. Isto é, a tensão potencialmente emergente no ordenamento jurídico, tendo de um lado metapoderes do fisco e de outro a livre iniciativa hipossuficiente, que se encontra o segmento econômico imanente à nanotecnologia<sup>4</sup>.

A tecnologia, ora em tela, encontra-se, dessa forma, prestes a percorrer um trajeto em que a sua frente há um labirinto normativo que pode ser determinante para o seu sucesso e/ou seu fracasso. Quer-se dizer que a exploração da atividade nanotecnológica tem como risco proeminente os entraves de natureza jurídica.

Neste norte, adota-se o método sistemático construtivo com o intento de incorporar ao atual sistema jurídico as variáveis resultantes da análise econômica do direito. Isto é, por meio desse método pretende-se ampliar o rol de vetores axiológico que orientam a formação da norma e a sua respectiva aplicação ao caso concreto.

Assim sendo, o que se pretende é exatamente delimitar uma análise econômica do direito como ferramental de fomento ao desenvolvimento dessa atividade econômica, muito embora seja ela uma tendência e necessária à sociedade moderna, pela

---

<sup>4</sup> Disciplina que estuda a manipulação do átomo ou da molécula e pretende aplicar em mecanismos com grandeza de nanômetro, ou seja, da ordem dos bilionésimos do metro e preconiza a construção de máquinas reduzidíssimas. "**nanotecnologia**", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2008-2013, <https://www.priberam.pt/DLPO/nanotecnologia> [consultado em 03-09-2017]., bem como, tecnologia que trabalha em escala nanométrica, aplicada freq. à produção de circuitos e dispositivos eletrônicos com as dimensões de átomos ou moléculas. in [www.google.com.br](http://www.google.com.br), consultado em 03-09-2017.

atual conjuntura normativa, seu êxito está condicionado à superação, entre outros, do mister tributacional do Estado.

## **Do planejamento tributário à liberdade**

O planejamento tributário constitui uma necessidade de qualquer contribuinte, seja ele pessoa física ou pessoa jurídica, cuja teleologia é a opção de redução lícita de encargos tributários (CHAVES, 2010). Assim, esse planejamento, epistemicamente, compõe o repertório de institutos normados do direito tributário brasileiro que em última instância representam a soberania do Estado e o seu papel social.

Dessa forma, cumpre esclarecer que o direito parte do princípio da inegabilidade de seus pontos de partida (FERRAZ JR., 2015), ou seja, elege-se a norma como dogma e este, ao seu turno, determina regime jurídico que baliza a forma de tratamento das normas jurídicas e seus institutos por ela regulados. Significa dizer que o planejamento tributário, embora, disposto em forma de norma a ela não se pode reduzir.

A elisão fiscal (planejamento tributário), assim, é um conjunto de técnicas lícitas existentes à disposição do contribuinte, aplicadas para diminuir ou evitar o pagamento de uma prestação pecuniária ao fisco. Utilizando-se de meios legais, o contribuinte pode, no campo de sua liberdade negocial, escolher formalizar o negócio jurídico menos oneroso, visando obter a economia de tributos com fundamento prescritivo carreado nos artigos 5º, II e 150, I da Constituição Federal e artigo 97 do Código Tributário Nacional.

Contudo, no epítome deste, anotou-se a inovação do artigo 116 do Código Tributário Nacional em que, a *prima face*, poder-se-ia aferir poderes ao fisco com o condão de desconsiderar o predito planejamento tributário. Assim sendo, as alternativas



dos exploradores do setor de nanotecnologia passariam não ter mais segurança jurídica no desenvolvimento de seus atos haja vista a instabilidade do planejamento fiscal eleito.

Acrescenta-se à insegurança jurídica a insegurança econômica, pois além de não ter certeza de ter superado o labirinto normativo, situação em que ainda pode o contribuinte estar sujeito à tributação diversa da disposta em lei, incorre também na incerteza de um planejamento econômico incerto por não dispor de segurança jurídica idônea a lhe propiciar indicadores econômicos financeiros precisos decorrentes da exploração de dado seguimento econômico.

Nessa toada, a inovação jurídica, de que se tem falado neste, passa a compor um autorizativo para a administração fazendária incorporar em seu ideário uma espécie de hiperracionalidade<sup>5</sup> com o escopo de majorar ilimitadamente a arrecadação com a finalidade, quase que exclusiva, de cumular excedentes como se elemento de mercado fosse.

Significa dizer que o fisco não atua com uma racionalidade limitada, revestida pela legalidade estrita, como difusor de bem-estar social, pelo contrário, ele atua como se fosse agente econômico proporcionando uma espécie de planejamento tributário às avessas ou contrário, ou seja, simetricamente, de um lado, intenta-se a maior economia possível de tributos, de outro, intenta-se a maior arrecadação, inclusive com a mitigação da normatividade (SANTI, 2014).

Portanto, o vértice constitucional traz como relação de implicação que a interpretação do referido artigo deve elencar a possibilidade de se utilizar do planejamento tributário para a

---

<sup>5</sup> Teoria Econômica Neoclássica: Hiperracionalidade econômica mais maximização de lucros é igual a mercado. *in* A nanotecnologia e a exploração de riquezas nacionais a partir da contribuição da análise econômica (PELLIN e ENGELMANN, 2016).

economia de tributos, uma vez que não há no ordenamento tributário nenhuma norma que impeça que os indivíduos escolham praticar condutas diversas daquelas previstas como hipóteses de incidência, com vistas a evitar a incidência de exações.

Isto porque, a interpretação do Fisco quanto à subsunção das condutas praticadas pelos indivíduos às normas tributárias deve se dar de maneira restritiva, motivo pelo qual somente pode ser tributado aquilo que a lei expressamente previu e não aquilo que potencialmente pode compor o fato gerador de obrigações tributárias.

Ademais, o direito, em especial o direito tributário, possui função pragmática de regular de condutas (BARROS, 2011). Todavia, a semântica imanente ao verbo regular não está adstrita ao significante limitar, logo, regular condutas não pode ser entendido como limitação do agir humano, mas deve ser compreendida como dispor da forma de agir, inclusive, em dado contexto, estimular a ação.

Nessa quadra é que ganha tônica econômica o planejamento tributário, este que pode contribuir para o desenvolvimento exploração sustentável do nicho nanotecnológico. Entretanto, o estado arte do indigitado dispositivo (art. 116, § único do CTN), por imprecisão jurídica, pode contribuir para hiperracionalidade arrecadatória contrariando o preceito de fomentador de condutas.

Dessarte, a análise econômica é fio condutor para perscrutar a medida de liberdade dos agentes econômicos. Explica-se, no âmago social existem as mais diferentes liberdades, a política, a econômica, a jurídica, etc. Todas elas exercem papéis diferentes e determinam a condição do agente, por isso, compreender a medida de liberdade de que desfrutam as pessoas é

condição inexorável à possibilidade de desenvolvimento (SEN, 2010).

Nesse ínterim de liberdade é que se identificam as normas tributárias que potencialmente podem ceifar a liberdade de atos, tanto jurídicos quanto econômicos. Isto é, assentada a premissa de que a liberdade é peça chave para o desenvolvimento, e este é dever do Estado Brasileiro, consoante artigo 3º da Constituição Federal, as normas antielisivas exercem influxo contrário à consecução dos desígnios da república tupiniquim.

Para combatermos os problemas que enfrentamos, temos de considerar a liberdade individual um compromisso social. A expansão da liberdade é vista, por essa abordagem, como o principal fim e o principal meio de desenvolvimento. **O desenvolvimento consiste na eliminação de privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercerem ponderadamente sua condição de agente.** A eliminação de privações substanciais, argumenta-se aqui, é *constitutiva* do desenvolvimento. Porém, uma compreensão mais plena da relação entre desenvolvimento e liberdade, precisamos ir além desse reconhecimento básico (ainda que crucial). **A importância intrínseca da liberdade humana em geral, como o objetivo supremo do desenvolvimento, é acentuadamente suplementada pela eficácia de liberdades específicas na promoção de liberdades de outros tipos** (SEN, 2010, p. 10) [grifo do autor].

Logo, os vetores econômicos e políticos acabam por influenciar a ordem jurídica que, em que certos termos, podem desconsiderar a liberdade, quando na verdade deveria ela ser a

primazia ou vetor axiológico que orienta a nomogênese (antecedente), bem como, a aplicação do direito (consequente). Noutras palavras, o direito, especificamente o tributário, deve ter o condão de promover espaço para a sociedade manifestar sua liberdade e consequente desenvolvimento.

Para isso se concretizar, o desenvolvimento reclama pela remoção das principais fontes de privação de liberdade, sendo necessário, portanto, extirpar a intolerância ou interferência excessiva do Estado nos segmentos cujos propósitos são o desenvolvimento (SEN, 2010, p.17). Eis então o porquê de desconstruir o ideal predatório do Estado em sua atividade tributacional.

Em síntese, o planejamento tributário configura forma lícita de economia tributária, bem como, coaduna-se com a liberdade negocial (CONSELVAN, 2017). Economicamente quer-se dizer que a opção de eleger a forma menos onerosa de explorar dada atividade, além de direito subjetivo, é, também, a remoção de entraves à liberdade e consequente desenvolvimento.

A par disso, o setor de nanotecnologia obteria importante ferramenta de seu desenvolvimento com a elisão fiscal. Todavia, a pretensa norma antielisiva coloca em risco o pleno desenvolvimento desse setor, pois, extinguir-se-ia a garantia de que forma eleita (planejada) de custos fiscais seria admitida pelo fisco e, em uma última análise, pelo próprio Poder Judiciário, este em que seu acesso poderia elevar ainda mais os custos da exploração da atividade servindo-se de desestímulo à exploração desse mercado.

Embora exista a liberdade formal, garantida em lei, empiricamente, aquele que pretende aventurar-se (explorar com planejamento de risco) tal segmento tecnológico vê-se materialmente privado dessa liberdade por lhe carecer condições econômicas que lhe propiciem riscos calculados.

Desta feita, a elisão fiscal contribuiria para uma concatenação macroeconômica do mercado de nanotecnologia, pois em um mundo globalizado, além dos fatores internos, a economia global também oferta indicadores que podem persuadir os agentes exploradores desse segmento na medida em que suas liberdades de ação lhe conferem competitividade.

### **Da análise econômica do direito à possibilidade de fomento das atividades da nanotecnologia**

Primeiramente cabe esclarecer que a nanotecnologia cuida do tratamento molecular, numa escala de bilionésimos de metro, de produtos que, atualmente, estão tomando conta do mercado, inclusive muitas vezes de forma imperceptível, ou seja, consomem-se produtos com alterações moleculares em dimensões atômicas despercebidamente. Esse segmento tem-se relevado lucrativo uma vez que a tecnologia adotada possibilita avanços, bem como, a redução de custos e potencial renovador de técnicas de produção (PELLIN e ENGELMANN, 2016).

Depois, adverte-se que a análise econômica do direito consiste em considerar a atividade racional do homem como objeto da economia. Frise-se a escolha humana, tipicamente uma atividade racional, leva em consideração o contexto fenomenológico em que se encontra inserido possibilitando ao ser a escolha que melhor lhe satisfaça suas necessidades com otimização da relação custo/benefício (CARVALHO e MATTOS, 2008).

Dispondo das concepções tanto de nanotecnologia quando a análise econômica do direito, convém, antes de adentrar no debate, apresentar a dimensão em que a nanotecnologia vem conquistando terreno nos mais diversos segmentos econômicos,

sendo tal assertiva um dos atrativos de exploração, conforme se verifica a seguir.

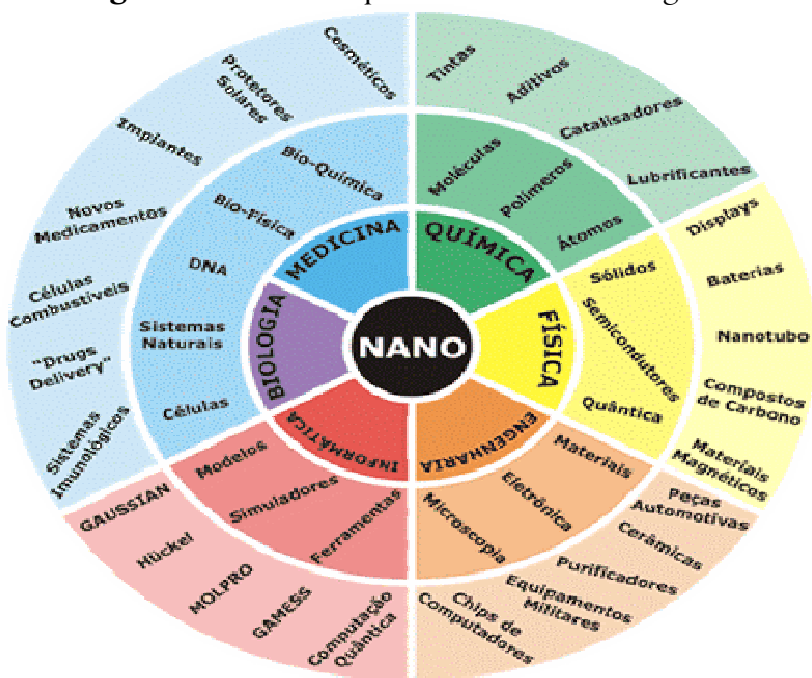
### Quadro 1: Dimensão de expansão da nanotecnologia<sup>6</sup>

Setores selecionados com potencial de inovação a curto/médio prazo				
Motivador	Área Estratégica	Plano Brasil Maior	Setores	Objetivo
Economia verde	Meio Ambiente	Sistemas produtivos intensivos em trabalho	Plásticos e borrachas (e nanocompósitos)	Desenvolver novos materiais a partir da biomassa
Social	Saúde	Grande capacidade de transformação da estrutura produtiva	Fármacos	Aplicar nanotecnologia no diagnóstico e tratamento de doenças negligenciadas e/ou tropicais
Social	Saúde	Sistemas Produtivos intensivos em trabalho	HPPC	Aplicar nanotecnologia à fotoproteção
Estratégico	Aeroespacial Agronegócio, Saúde, Meio Ambiente, Defesa, Energia	Grande capacidade de transformação da estrutura produtiva	Sensores e dispositivos	Aumentar de eficiência e qualidade em processos/produtos e integração de funcionalidades
Déficit na balança comercial	-	Sistemas Produtivos intensivos em trabalho	Têxtil e Confecções	Agregar funcionalidades para desenvolver novos mercados

Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - Programa Brasileiro de Nanotecnologia - Francine Barbosa Silva. 2012)

<sup>6</sup> Disponível em <http://cidadela-editora.com.br/nanotecnologia-o-futuro-chegou/>. Acesso em 02/09/2017

**Figura 1:** Áreas de expansão da nanotecnologia<sup>7</sup>



Nota-se que a nanotecnologia tem dominado segmentos estratégicos e dominantes de mercado, isso se dá em razão de seu poder inovador e maximização de resultados. Embora não se mesure com precisão, ainda, os efeitos colaterais dessa exploração o setor de nanotecnologia tem despertado interesse hegemônico do mercado.

Assim, atividade econômica deve ser balizada e equacionada em sua viabilidade plena, pois, além das questões mercadológicas existem as questões normativas que podem tanto fomentar seu desenvolvimento quanto oprimirem. Por isso a

<sup>7</sup> Disponível em <http://nanotecnologiananotecnologia.blogspot.com.br/>. Acesso em 02/09/2017.

análise econômica do planejamento tributário. Afinal, a tributação brasileira constitui fator de incentivo ao desenvolvimento nanotecnológico? Contribui positivamente para a escolha racional da exploração econômica?

Carvalho e Mattos (2008) sustentam que a ideia do direito positivo delimita<sup>8</sup> o raio de escolha das pessoas e que, desse modo, o direito, seja ele antes da positivação da norma, pelo legislador, e depois de sua aplicação pelo Poder Judiciário deve compor a eficiência em que a sociedade deposita no direito.

Insta salientar que, sob a égide deste raciocínio, o direito deve ser mais um elemento que compõe, das inúmeras variáveis, a escolha racional humana. Significa dizer que no contexto de um Estado Democrático de Direito que assegura a livre iniciativa e liberdade de escolhas o próprio ordenamento jurídico deve atuar como facilitador dessa ação humana.

Porém, conforme visto alhures, a inovação jurídica introduzida pela Lei Complementar nº 104 de 2001 sinaliza a ineficiência do direito ao outorgar metapoderes ao fisco legitimado pelo afã arrecadatório hiperracional. De outra forma, a quadra consequencialista da norma antielisão fiscal obsta a opção pela nanotecnologia que ao seu turno destaca o Brasil em amplo retrocesso econômico, pois há nítida privação de liberdades essenciais.

Nesse sentido Pellin e Engelmann:

Contudo, parece que esta operação entre público e privado não tem um ponto de contato em se tratando de nanotecnologia, pois, as empresas entendem que a positivação – inclusive, sem informação técnica necessária, como é o caso – vai

---

<sup>8</sup> Nesse sentido Tércio Sampaio Ferraz Jr. (2015) ensino que o direito constitui técnica de decibilidade conflitos como um diretivo de ação.



emperrar a corrida desenvolvimentista; e, de outro lado, a sociedade entende que a positivação seria necessária para a mitigação dos riscos, pois, teme os infortúnios futuros ainda não mensurados, pois será deles vítima (2016, p. 470)

O que se pode compreender do texto acima é exatamente o distanciamento entre o Estado/Direito com a realidade econômica. Note, o Estado deve promover instrumentos eficazes para estimular o desenvolvimento e não o contrário. Salienta-se que a moral que compõe a sociedade é econômica, assim, tais incongruências devem ser pautas de primeira mão para a (re)discussão de normas a serem positivadas e das já institucionalizadas.

Inobstante o já exposto, cumpre, neste momento, analisar o papel das protagonistas/contribuintes da exploração da nanotecnologia, as empresas. Estas compõem em seu repertório não apenas a maximização de lucros (embora seja uma constante), mas também importante difusora desenvolvimentista com a produção, circulação e distribuição de riquezas componentes da moral econômica. Nesse norte:

A empresa, no novo sistema constitucional, é unidade produtiva indispensável ao sistema econômico que produz bens e serviços, respeitando o direito do consumidor, o meio ambiente o trabalho humano; tem por função o exercício da atividade econômica orientada no compromisso social. A função social da empresa fundamenta a sua preservação que se reflete em todo ordenamento jurídico (ZANELLO, 2011, p. 32-33)

Considerando a moral econômica que persegue a melhor opção decorrente da relação custo/benefício, a preservação da empresa, como unidade produtiva, imputa-se compulsória, pois é nela onde reside a força motriz para obtenção de resultados úteis e satisfatórios ao ser. Eis aqui mais um ponto em que o planejamento tributário apresenta-se como “faca de dois gumes” haja vista poder promover a racionalidade econômica ou impedi-la. Em suma a análise econômica do planejamento tributário, enquanto técnica de decibilidade para obtenção de resultado útil pode ser, ou pretensamente, exposto da seguinte forma:

Planejamento Tributário = Economia de Tributos = Custo/Benefício



Planejamento Tributário = Insegurança Jurídica  $\neq$  Custo/Benefício



Custo/Benefício = Motivo Determinante de Confirmação (Viabilidade)

Entretanto, não se atribua precisão matemática e lógica às relações acima, o que se quer demonstrar é que:

1- A elaboração de um planejamento tributário que de fato irá economizar tributos e que essa economia, igualmente, é garantida juridicamente, tornando o custo/benefício atrativo e efetivo na exploração da nanotecnologia em relação à tributação.

2 – Caso o planejamento tributário possibilite a redução da carga fiscal, contudo, carece de garantia jurídica de que essa economia irá se concretizar, aumenta-se a incerteza e, portanto, o custo/benefício passa a ser desestimulador ou inexistente para orientar a escolha em operar com nanotecnologia.

Adiante, indaga-se se liberdade da prática atos não eleitos pelo legislador como fatos geradores da obrigação tributária não constitui garantia inquestionável do contribuinte? Juridicamente sustenta-se a tese de sim, constitui um direito subjetiva inalienável do contribuinte, contudo, a norma antiplanejamento sujeito tal assertiva à confirmação judicial e esta por representar incerteza quanto a tal direito. Assim se expressa:

$$\begin{array}{l} \text{Planejamento Tributário} = \text{Economia de Tributos} = \\ \text{Dec. Jud. Favorável} = \text{Viabilidade} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Planejamento Tributário} = \text{Economia de Tributos} \neq \\ \text{Dec. Jud. Defavorável} = \text{Inviabilidade} \end{array}$$

Deste modo, caso o plano de trabalho eleito proporcione a redução de tributos, bem como, a decisão judicial, ao qual o plano foi submetido, ratifique legalmente a via redutora de tributos o resultado é a viabilidade da exploração econômica da nanotecnologia. A contrário *sensu*, sendo a decisão de inadmissibilidade do plano redutor de tributos, consequentemente, passa a operar a inviabilidade.

Insta salientar que a representações, supramencionadas, não possuem caráter exauriente. Isso porque, em uma análise mais criteriosa, rigorosamente metodológica e com uma gama maior de variáveis podem proporcionar resultados contrários aos expostos aqui. Todavia, o escopo deste trabalho é proporcionar uma análise do planejamento tributário que leve em consideração dados outros empíricos e não, somente, os dogmáticos exclusivamente jurídicos.

Assim, a análise econômica proporciona um estudo que leva em consideração o universo em seus diferentes segmentos, e para essa análise, o direito é apenas mais um, por isso o Estado passa a desempenhar fundamental papel na contribuição do

desenvolvimento nacional. Ressalta-se que esse papel fundamental não pode tergiversar do seu fim programático.

Para evitar, portanto, a hesitação do Estado no cumprimento de sua finalidade, o mesmo não pode municiar-se dos mesmos preceitos da moral econômica, ou seja, a cumulação de excedente deve ser ponderada, sob pena de privar liberdades outras de seu povo. Noutro giro, explica-se; O Estado deve se eximir da hiperracionalidade tributária para que o planejamento tributário (direito) confira aos agentes/contribuintes ferramenta útil à tomada de decisões e consequente exercício de liberdades que conduzem ao desenvolvimento.

## **Considerações finais**

A liberdade e seu exercício concreto é mola propulsora do desenvolvimento. Dessa forma o Estado, por ser dever constitucional e político é responsável por promovê-la e não cerceá-la. A ordem jurídica deve ser compreendida como instrumento não apenas prescritivo de condutas, mas também garantidor dessa liberdade.

A atividade tributacional, muito embora necessária e constituinte da soberania nacional, não pode representar óbices à liberdade, logo, ao desenvolvimento. Por essa razão a tributação deve ser modelada, conforme sua natureza, como limitações ao poder do Estado sendo, portanto, vedada a adoção qualquer outra viés ou finalidade.

Entende-se que o Estado, figura ativa no segmento econômico, igualmente deve se abster de concorrer com os agentes/contribuintes, para tanto, a hiperracionalidade arrecadatória deve ser desconstruída dando abertura a uma tributação que possibilite o desenvolvimento.

O planejamento tributário não pode ser desconstituído pelo fisco, pelo contrário, ele deve representar garantia máxima do contribuinte na escolha de seus atos. Sendo assim, a elisão fiscal serve linha limítrofe, como um núcleo duro, da atuação predatória do próprio ente Estatal.

Ademais, o direito, seja no seu nascedouro, seja na sua aplicação, deve ofertar condições mínimas de estabilidade para propiciar o desenvolvimento mediante o exercício de liberdade que nada mais é que a oferta de técnicas de decibilidade concretas e não teóricas abstratas.

Por fim, a predita moral econômica deve se consolidar pelo exercício das liberdades que outorgam aos agentes a opção do custo/benefício, bem como, ela deve permear o repertório jurídico com diretivo de positivação e aplicação de normas. Em verdade, poder-se-ia afirmar que consistiria em um vetor axiológico cujo primado é tornar eficiente o direito para além da sua aplicação estritamente dogmática.

## Referências

CARVALHO, Cristiano; MATTOS, Ely José de. **Análise econômica do direito tributário e colisão de princípios jurídicos: um caso concreto**. São Paulo, 10 de abr. 2008. Disponível em: <[https://works.bepress.com/cristiano\\_carvalho/20/](https://works.bepress.com/cristiano_carvalho/20/)>. Acesso em 10/07/2017.

CARVALHO, Paulo de Barros. Função social do tributo. *In*: MARTINS, Ives Granda da Silva; NASCIMENTO, Carlos Valder; MARTINS, Rogério Granda da Silva. **Tratado de direito tributário**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CHAVES, Francisco Coutinho. **Planejamento tributário na prática: gestão tributária aplicada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CONSELVAN, Victor de Almeida. Atividade empresarial e tributação: análise dogmático analítica acerca da norma antielisiva e seus efeitos no planejamento tributário. *In*: DIAS, Ademilson de Assis. et al. **Reflexões sobre administração**. Cacoal: Designer, 2017.

FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. **Introdução ao Estudo do Direito**: técnica, decisão, dominação. 8ª ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2015.

PELLIN, Daniela Regina; ENGELMANN, Wilson. A nanotecnologia e a exploração de riquezas a partir da contribuição da análise econômica. **Revista Quaestio Iuris**. Rio de Janeiro, vol. 09, nº 01, p. 460-484, 2016.

SANTI, Eurico Marcos Diniz de. **Kafka, alienação e deformidades da legalidade**: exercício do controle social rumo à cidadania fiscal. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia de Bolso, 2010.

ZANELLO, Cristina. **Parcelamento de débitos tributários das empresas**: teoria e prática. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2011.

# A POSTURA ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA DE UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS DO ESTADO DE RONDÔNIA - UM ESTUDO DE CASO

Felipe Gilmar Cardoso<sup>9</sup>  
Tatiane Aparecida de Lazari<sup>10</sup>  
Graziela Luiz Franco Martinez<sup>11</sup>  
Lucélia Largura do Vale Vidigal<sup>12</sup>

## **Introdução**

O sucesso de uma empresa é baseado na forma como ela lida com os desafios externos ao seu ambiente, contornando assim as pressões que a crescente competitividade causa em seus processos internos. Essa tendência gera por sua vez uma necessidade de melhores métodos de gestão nos níveis de curto, médio e longo prazo. (PORTER, 1986).

Diante disso, a estratégia de uma empresa é vista como a determinação dos objetivos e metas a serem alcançados, sendo estes intimamente ligados às linhas de ações operacionais e a destinação de recursos que buscam impulsionar a organização na direção desses objetivos e metas. (CHANDLER, 1962).

---

<sup>9</sup> Egresso do Curso de Engenharia de Produção da UNIR/Cacoal.

<sup>10</sup> Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia, vinculado ao Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção de Cacoal.

<sup>11</sup> Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia, vinculado ao Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção de Cacoal e membro do GEPAC.

<sup>12</sup> Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia, vinculado ao Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção de Cacoal e membro do GEPAC.

Construir uma estratégia organizacional que consiga lidar com todas as variáveis as quais uma empresa é submetida em seu dia-dia é o primeiro passo no caminho da construção de um bom nível de competitividade, transformando assim a estratégia desenvolvida em uma força mediadora entre a empresa e o meio no qual ela está inserida, criando um comportamento capaz de fazer frente ao meio envolvente e suas arbitrariedades. (MINTZBERG, 2001).

Nesse sentido, o papel da estratégia dentro do mercado de bebidas não é diferente, apesar de ser um setor que possui poucas barreiras de entrada. O que se observa atualmente no Brasil é o domínio exercido por poucas empresas em grandes parcelas de mercado, principalmente no setor de refrigerantes. Para empresas de âmbito regional, desenvolver uma estratégia competitiva que consiga fazer frente a todas as pressões do mercado é vital para a continuidade de suas atividades. (ROSA, 2006).

O presente artigo originou-se da importância em analisar as estratégias tomadas por pequenas e médias empresas dentro de um mercado regional. Sendo assim, realizou-se um estudo de caso aplicado à indústria de bebidas localizada no estado de Rondônia, cuja atuação no mercado se faz através de marcas regionais de água mineral e refrigerante. A importância desse estudo repousa na necessidade de estudos que elucidem a forma como indústrias locais do estado de Rondônia tem construído suas estratégias para competir com empresas nacionais e internacionais que também atuam na região.

O objetivo principal deste artigo é levantar, classificar e analisar as ações estratégicas desenvolvidas por uma empresa produtora de bebidas e seu comportamento perante o mercado de atuação. Para alcançar o objetivo geral, decidiu-se pelo estudo das ações estratégicas da empresa nos três últimos quinquênios. Buscou-se confrontar as informações colhidas junto à empresa



através dos métodos de levantamento de dados de forma a elucidar as escolhas estratégicas realizadas pela empresa e a maneira como essas escolhas impactaram o desempenho da organização no mercado em que está inserida.

## **Estratégia**

O conceito de estratégia é discutido por um grande número de autores, cada qual dentro de sua própria perspectiva de pesquisa, entretanto, o fator comum a maioria dos autores é a relação que a estratégia possui entre aquilo que a organização já possui e os seus objetivos futuros.

Para Quinn (1980), a estratégia adotada pela empresa deve ser vista como uma bússola garantindo assim que as decisões tomadas pela empresa integrem objetivos, políticas e ações na busca por melhores resultados. Essa noção e integralização entre objetivo e ações mostra-se vital para a empresa que tem como objetivo alcançar metas previamente propostas. Nesse sentido, o papel da estratégia como base para que todos os agentes da organização busquem resultados de forma coordenada, demonstra o potencial em gerar vantagens que uma estratégia bem elaborada possui para uma organização. PORTER (1986).

Além de exercer forte influência no alinhamento das decisões internas de uma organização na busca por seus objetivos, a estratégia também é vista como uma política conciliatória entre os ambientes internos e externos da organização. Segundo Mintzberg (2001), a estratégia assume uma função mediadora entre as demandas externas à organização e suas possibilidades internas, tendo como premissa a busca por vantagens competitivas capazes de lançar mão sobre características emergentes do mercado na busca por competitividade.

Por outro lado, é possível caracterizar a estratégia como algo além de um guia para resultado melhores no futuro. Para Coelho (1997), a estratégia deve ser vista como um processo de análise constante das informações advindas dos concorrentes, tecnologias e tendências de negócios, buscando sempre subsidiar as decisões a serem tomadas pela equipe responsável por formular a estratégia organizacional, essa visão estabelece a importância de se manter dinâmico o processo de construção de estratégias dentro da organização.

Paralelamente, Kotler (2012) chama a atenção para a necessidade em se avaliar as chamadas forças macro ambientais na hora de formular estratégias, para o autor, variáveis como: demografia, situação econômica, estado sociocultural, meio ambiente, tecnologia e legislação e constituem o ambiente externo à organização, possuindo a capacidade de apresentar novas oportunidades e ameaças à empresa, o que torna vital a análise cuidadosa dessas variáveis durante a formulação da estratégia.

A caracterização da estratégia de uma empresa como sendo um padrão de comportamento a ser seguido também é explorado por Mintzberg e Quinn (2006) que ao discutir e buscar uma definição para um tema tão abrangente, estabelece parâmetros de comportamentos organizacionais ligados à definição de estratégias particulares para cada empresa, esses parâmetros são divididos em cinco categorias: Estratégia como Plano, Estratégia como Pretexto, Estratégia como Padrão, Estratégia como Posição e Estratégia como Perspectiva.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2006), a construção de uma estratégia organizacional pode ser vista de diversas maneiras, seja pela tentativa de se posicionar perante os concorrentes, criar uma cultura de valor, ou então, configurar a empresa da melhor forma possível. Todas essas definições acabam sendo identificadas como diferentes abordagens para o mesmo

objetivo: aumentar a competitividade. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2010).

## **Gestão estratégica**

A gestão estratégica tem como premissa a construção dos caminhos pelos quais o planejamento estratégico será de fato colocado em prática. As atividades que compõem a gestão estratégica são responsáveis pelo delineamento da organização de acordo com aquilo determinado em seu planejamento estratégico.

Para Porter (1986), toda e qualquer organização adota uma postura perante o mercado, de forma consciente ou muitas vezes sem nem ao menos se dar conta dessa escolha, haja visto que a não opção deliberada por uma determinada estratégia de atuação pode ser considerada como uma das possíveis posturas a serem tomadas pela organização perante a gestão estratégica. Dessa forma, o objetivo a ser alcançado pela gestão estratégica é constituir um conjunto de ações capazes de fornecer aos gestores de uma empresa a possibilidade de mantê-la em seu correto curso de desenvolvimento visando atingir seus objetivos e metas estratégicas.

Nesse mesmo sentido, Wright, Kroll e Parnell (2000) ressaltam que o desenvolvimento real de qualquer gestão estratégica está sujeito à modificação, tendo em vista a natureza dinâmica que as variáveis ambientais ou organizacionais possuem. Declaram também que as mudanças dessas variáveis são impossíveis de serem previstas o que por sua vez torna possível que a estratégia pretendida possa ser realizada exatamente da forma como foi prevista, ou então que apenas parte das decisões tomadas sejam colocadas em prática.

Essa relação de processamento da estratégia é discutida por Mintzberg e Quinn (2006), ao dividir em cinco diferentes tipos as

possibilidades de desenvolvimento e gestão da estratégia dentro da organização, que seriam:

1) Estratégia Pretendida: é relacionada com aquilo que foi planejado, que foi realizado antes de qualquer modificação ambiental;

2) Estratégia Deliberada: Relaciona-se com as ações que foram executadas de acordo com o plano mesmo depois das variáveis ambientais terem mudado;

3) Estratégia Emergente: São ações estratégicas colocadas em prática e que não estavam no plano inicial;

4) Estratégia não realizada: Ações estratégicas descartadas ou por não ser possível sua implantação ou pela mudança das variáveis ambientais que obrigaram o abandono das ações;

5) Estratégia realizada: Consiste na estratégia que foi realmente realizada, sendo um somatório das situações anteriores. É essa estratégia que deve ser comparada com o plano original no sentido de verificar os objetivos alcançados.

## **Estratégias deliberadas e estratégias emergentes**

Uma grande porção do que se tem pesquisado acerca da gestão estratégica envolve a diferenciação entre dois tipos de abordagem do planejamento estratégico dentro do ambiente organizacional, a relação entre ações deliberadas e ações emergentes, estas geradas pela dinâmica do mercado, são forças a serem consideradas no estudo desse tema.

Para Mintzberg e Waters (1985) as estratégias ditas como deliberadas são aquelas colocadas em prática da forma como foram planejadas, enquanto que as emergentes se configuram como ações estratégicas colocadas em práticas de forma diferente das intenções originais, sendo elas resultantes do aprendizado estabelecido no dia-dia da organização.

Porter (2000) concorda com essa visão ao afirmar que estratégias deliberadas são intenções que obtiveram sucesso ao serem implantadas do modo planejado, enquanto as irrealizadas são estratégias que não foram realmente colocadas em prática por algum motivo.

Paralelamente, a participação da estratégia emergente nas organizações mostra-se fundamental para o sucesso das mesmas, haja visto que são ações com esse tipo de origem que se mostram capazes de corrigir a rota da empresa diante de um imprevisto, fazendo com que as informações advindas do ambiente externo ganhem muito peso na gestão estratégica organizacional. Dessa perspectiva, o trabalho do gerente passa a ser encontrar na variabilidade externa à organização a vantagem competitiva necessária para vencer os concorrentes. (HENDERSON, 1989).

Mostra-se claro que apenas a elaboração de uma boa estratégia não garante o sucesso competitivo da empresa, sendo fundamental desenvolver uma abordagem que comporte e interprete de maneira eficiente o dinamismo apresentado pelo ambiente externo à organização.

## **Formulação estratégica**

A temática acerca da formulação estratégica tem sido material de estudos e publicações de diversos autores. Nesse sentido, os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) na obra intitulada *Safari de Estratégia*, agruparam as diferentes correntes de pensamento acerca da formulação estratégica em 10 escolas de diferentes. No grupo das escolas de pensamento, os autores as subdividiram em três subgrupos, associadas por características semelhantes, que são:

1) Escola Prescritiva que estão mais preocupados com a maneira que as estratégias devem ser formuladas em comparação com a questão de como elas efetivamente se forma;

2) Escolas Descritivas que pregam a estratégia como sendo resultante da interação constante entre a dinâmica interna da empresa e as características do ambiente externo;

3) Escola Mista que toma como base a constante troca entre estados de estabilidade e instabilidade observados tanto no ambiente interno da empresa como também em seu ambiente externo, sendo necessário combinar fatores prescritivos e descritivos.

O quadro 1 demonstra de forma resumida essa caracterização de cada uma das escolas. As 10 escolas quando agrupadas na supracitada obra revelam características muito particulares de correntes de pensamento, criando assim um arcabouço teórico importante no estudo de formulação estratégica, principalmente por conseguir demonstrar como cada abordagem trata a resposta ao mercado e a postura do líder da organização.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a discussão acerca da formulação de estratégias sempre será refém da opinião de cada interlocutor, portanto, é necessário a compreensão de que independentemente do método escolhido para a construção da estratégia organizacional, ela terá ao mesmo tempo vantagens e desvantagens.

## Quadro 1: Escolas de formação estratégica

Nome da escola	Palavras-chave	Ambiente, liderança ou organização	Mensagem pretendida/ mensagem percebida
Design	Congruência/Adequação, competência distintiva, SWOT	Liderança dominante, ambiente aquiescente	Adequar/Pensar
Planejamento	Programação, orçamento, cronograma, cenários	Organização dominante, ambiente aquiescente	Formalizar/Programar
Posicionamento	Estratégia genérica, grupos estratégicos, análise competitiva	Organização dominante, ambiente a ser analisado	Analisar/Calcular
Empreendedora	Golpe usado, visão, percepção	Liderança dominante, organização maleável, nicho ambiental	Pressentir/Centralizar
Cognitiva	Mapa, Estrutura, esquema, interpretação, estilo cognitivo	Liderança fonte de cognição, ambiente opressor ou restrito	Estruturar/Preocupar-se ou imaginar
Aprendizagem	Estratégia emergente, sentido, espírito empreendedor, defensor, competência central	Liderança (qualquer aprendiz) dominante	Aprender/Jogar
Poder	Barganha, conflito, coalização, interessados, estratégia coletiva, aliança	Poder na ou da organização é dominante	Agarrar/Ocultar
Cultural	Valores, crenças, mitos, simbolismos	Organização (estabelecida) dominante	Aglutinar/Perpetuar
Ambiental	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Ambiente dominante	Lutar/Capitular
Configuração	Configuração, arquétipo, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização	Qualquer uma das outras escolas	Integrar ou transformar/Agregar ou revolucionar

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

## Procedimentos metodológicos

Este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo descritiva, a qual caracteriza um determinado grupo organizacional específico, de forma a detalhar o comportamento empresarial e suas inter-relações com o mercado apresentadas por esta organização, tendo como objetivo analisar fatos e fenômenos,

procurando compreender essas informações, levando em conta também seus aspectos sociais, econômicos e culturais. Quanto a abordagem, a pesquisa está inserida no âmbito qualitativo, pois seus procedimentos explicam os fatos abordados na forma de experimentação empírica, tendo em vista que lidará com informações advindas essencialmente de pessoas inseridas em um determinado ambiente organizacional, sendo dedutivo o método de trabalho da pesquisa pois parte de princípios reconhecidos e indiscutíveis tendo a capacidade de chegar a conclusões específicas em virtude de sua lógica. (MICHEL, 2005).

Já quanto ao delineamento da pesquisa, optou-se pelo estudo de caso que segundo Yin (2005) é uma ferramenta utilizada para a compreensão de problemas que se desenrolam através de acontecimentos contemporâneos, sejam eles situações problemas ou situações bem-sucedidas, podendo em alguns casos pressupor a existência de uma teoria prévia a ser testada ao decorrer da pesquisa.

Para o levantamento das informações pertinente à presente pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico no sentido de gerar um arcabouço teórico relevante acerca dos tópicos abordados, também foram realizadas entrevistas com os diretores geral e de marketing da organização utilizada como objeto de estudo. Além disso, também foram realizadas visitas *in loco* na empresa estudada com o objetivo de realizar uma coleta mais rica de informações.

A etapa de classificação da forma como as estratégias são formuladas e desenvolvidas foi realizada pela comparação entre as informações coletadas junto à organização e a obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) acerca das escolas de formulação estratégica, disponível no livro intitulado Safari de Estratégia.



## **Resultados da pesquisa**

### **O setor de bebidas**

Segundo Rosa (2006), o setor de bebidas no Brasil tem apresentado uma relevante importância para o Brasil principalmente devido seu dinamismo crescente. Segundo o mesmo autor, o setor é caracterizado por produzir itens bastante homogêneos e de processo de produção bastante conhecido e difundido. Essa característica, no entanto, não contribuiu para que o setor fosse caracterizado pela existência de grande concorrência e/ou de ausências de barreiras a entrada. O setor de bebidas brasileiro é concentrado em grandes corporações que, com o poder que possuem, impõem barreiras a entrada como: necessidade de alto capital para implantação, logística, divulgação do produção e redução da fidelização às marcas já existentes.

Segundo a AFEBRAS (Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil), o setor brasileiro de refrigerantes é caracterizado por uma forte presença de grandes corporações produtoras, sendo as pequenas empresas regionais responsáveis por apenas 6,9% do faturamento do setor, por outro lado, apesar do baixo faturamento essas empresas são responsáveis por empregar 47,53% de toda mão de obra do setor, o que demonstra a importância que essas pequenas organizações possuem na economia.

Rosa (2006) destaca ainda que apesar da facilidade de novos entrantes participarem do setor, as variáveis que determinam o sucesso da empresa estão intimamente ligadas aos fatores distantes da produção em si, como a rede de distribuição e os investimentos em marketing, sendo assim necessário o desenvolvimento de estratégias que consigam equacionar essas variáveis de forma a tornar a empresa competitiva.

## Caracterização da empresa

O presente trabalho teve como objeto de estudo uma empresa produtora de bebidas não alcóolicas localizada dentro do estado de Rondônia, tendo como mercado de atuação todo estado em que se localiza, onde apresenta um *Market-share* de 30% para refrigerantes de baixo custo e de 55% para água mineral envasada, tendo suas operações iniciadas em 1982.

O mix de produtos da empresa é dividido entre 5 linhas de produção, sendo 4 delas voltadas para os produtos descartáveis e uma linha exclusiva para o envase do galão retornável de 20 litros. Conta ainda com uma equipe de 148 funcionários. A produção mensal média da empresa é caracterizada no quadro 2:

**Quadro 2:** Produção mensal média da empresa estudada

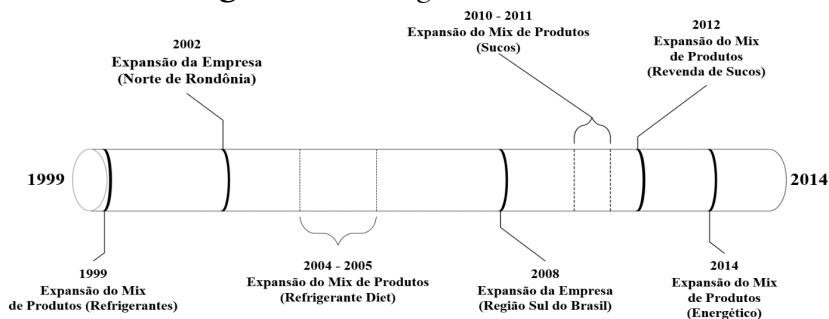
<b>Produto</b>	<b>Produção mensal (Unidades)</b>
Galão de 20 litros de água mineral	90.000
Refrigerante 2 litros	480.000
Água mineral de 500 ml	720.000
Água mineral de 2 litros	360.000
Água mineral em copo de 300 ml	2.640.000

Fonte: Dados da pesquisa

## Estratégias desenvolvidas pela empresa

As principais estratégias levantadas pelo estudo e que foram desenvolvidas nos três últimos quinquênios da empresa são demonstradas na figura 1. As estratégias tomadas revelaram uma preocupação em, principalmente, expandir suas atividades e seu mix de produtos.

**Figura 1: Estratégias Levantadas**



Fonte: Dados da pesquisa

Em 1999 o que se verificou na empresa foi uma primeira busca pelo aumento da variedade de produtos disponíveis ao consumidor, mais especificamente a criação de toda a linha de refrigerantes foi realizada nesse momento, motivada principalmente pela ausência de marcas regionais de refrigerantes atuantes no mercado na época.

Já em 2002 a empresa se viu na oportunidade de expandir suas operações para a região norte do estado de Rondônia, sendo essa ação estratégia nascida de mais um oportunismo baseado na obtenção de uma fonte de água mineral comercialmente viável naquela região somada ao crescimento não previsto da demanda naquela região. Esse mesmo comportamento foi verificado na segunda expansão da empresa ocorrida em 2008 quando os proprietários, em mais um negócio de oportunidade, assumiram o controle de outra fonte de água mineral localizada no estado de Santa Catarina.

Todas as outras ações estratégias desenvolvidas pela empresa mostraram-se como movimentos para expansão do mix de produtos da empresa. No ano de 2004, a empresa buscou colocar no mercado uma linha de refrigerantes diets (Produto com reduzido teor calórico), segundo os diretores da empresa a

motivação para essa ação surgiu diante de uma tendência das grandes marcas de bebida na época em investir nesse tipo de produto, infelizmente em virtude da baixa aceitação do produto no mercado a linha acabou sendo retirada de circulação em 2005.

Outro episódio em que a ação estratégica foi malsucedida consistiu na produção de sucos, iniciada em 2010. Na busca por diversificar o leque de produtos e oferecer aos consumidores uma opção mais saudável de bebida, a empresa acabou mais uma vez seguindo uma tendência de grandes marcas ao lançar sua própria linha de sucos. Entretanto, em virtude de questões operacionais o produto resultante acabou sendo de pouca qualidade o que levou ao abandono dessa linha de produtos já em 2011, sendo iniciado a revenda de sucos de outra marca em 2012 no sentido de compensar a brecha no mix de produtos ofertados.

Seguindo essa mesma postura de percepção de tendência, a ação estratégica mais recente da empresa, executada em 2014, foi o lançamento de sua própria marca de energético, que ao contrário dos outros dois produtos inseridos, se mostrou bastante competitivo no mercado.

## **Classificação das estratégias**

Para facilitar a análise quanto à natureza de formulação das estratégias apresentadas pela empresa estudada, optou-se por utilizar a divisão formulada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), em que a formulação das estratégias são classificadas em 10 escolas diferentes, divididas em três grandes subgrupos: Descritivas, prescritivas e de configuração.

Tendo em vista que a empresa objeto de estudo demonstrou uma grande tendência em responder ao ambiente de forma emergente e não proativa, verificou-se um padrão de pensamento tipicamente inserido nas escolas de pensamento

classificadas como descritivas. Dentro desse grupo tem-se 6 escolas de pensamento caracterizadas no quadro 3:

### Quadro 3: Escolas descritivas

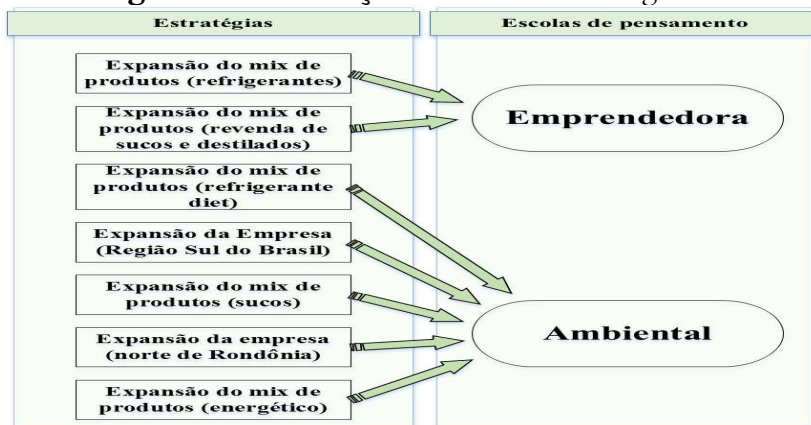
Escolas descritivas	Caracterização
Escola Empreendedora	A estratégia é considerada como um processo de visão. É o empreendedor que tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção a longo prazo.
Escola Cognitiva	Nessa escola a estratégia nasce a partir de uma sequência de argumentos mentais, é considerada como síntese do comportamento da equipe.
Escola Do Aprendizado	Nessa abordagem a estratégia é observada como algo emergente, sendo refém constante das informações que o ambiente externo aplica sobre a organização.
Escola Do Poder	Para essa corrente de ideias, as estratégias servem muito mais para convencer determinados grupos internos da necessidade de mudanças do que propor novas posturas ou comportamentos.
Escola Cultural	A estratégia é vista a ser um produto do modo como as pessoas interagem no ambiente da empresa, sendo em alguns casos, difícil fazer com que todos aceitem algo novo.
Escola Ambiental	A estratégia surge a partir de uma reação da organização perante uma mudança conjuntural de ambiente, sendo assim reativa e passiva.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

Tendo em vista as 7 estratégias analisadas no período de estudo da pesquisa, foi possível determinar em qual escola de pensamento cada ação desenvolvida pela empresa está inserida. Ao ter apresentado um comportamento quanto á estratégia adotado relativamente constante ao longo do período de estudo, verificou-se que todas as estratégias levantadas podem ser enquadradas em duas escolas de pensamento, para tanto elaborou-se a figura 2 no sentido de elucidar de forma mais clara como cada estratégia se classifica nesse sentido.

As estratégias tomadas pela empresa apresentaram características próprias de uma organização pautada na resposta à estímulos externos. Ao buscar a inserção de novos produtos como o refrigerante diet, os sucos e o energético e a expansão para o Norte de Rondônia e Sul do Brasil, verificou-se uma nítida influência do ambiente externo sobre as decisões da organização. Essa postura vai de encontro com o que Mintzberg (1978) postula como sendo uma estratégia emergente, nesse caso atrelada a resposta da empresa às grandes marcas que também buscaram a inserção desses tipos de produtos no mercado e não ao planejamento prévio em que a introdução de novos produtos fosse algo antecipado em relação aos concorrentes.

**Figura 2:** Classificação da Escolhas Estratégicas



Fonte: Dados da pesquisa

No caso da tomada de decisão relativa aos refrigerantes comuns e a decisão de revender sucos, a postura da empresa mostrou-se muito mais atrelada a uma visão de negócio, tendo em vista o grande aporte de recursos necessário para produção de refrigerantes e a necessidade de consciência em relação ao

consumo dos clientes na transição de produção para a revenda dos sucos, o que vai de encontro com o que é defendido por Quinn (1980) em que a empresa deve sempre buscar alinhar os fatores internos com os fatores externos de forma coerente.

## **Considerações finais**

Ao levantar e analisar as estratégias tomadas pela empresa ao longo do período estudado foi possível constatar um forte viés na tomada de decisão em decorrência das características da empresa estudada. Apesar de ser uma empresa grande quando comprada com o mercado regional, a empresa ainda possui uma estrutura e um administração caracteristicamente familiar e pouco especializada no que se refere à qualificação na área administrativa. E percebeu-se *in loco* que estas características contribuem para que a empresa apresente uma constante busca por ações de natureza reativa ao mercado, assumindo sempre uma posição de resposta no caso das estratégias de expansão de mix de produtos.

Apesar de possuir uma grande parcela de *market-share*, principalmente no ramo de refrigerantes de baixo custo, a empresa se manteve como seguidora de tendências e não como pioneira nos momentos em que as tendências de mercado estavam se modificando, o que a levou a tomar decisões sempre tardias se comparada aos concorrentes.

Por outro lado, quando observado a postura da empresa perante sua expansão de mercado, nas duas ações o que houve foi o aproveitamento de oportunidades surgidas ao acaso. Tendo em vista a importância na competitividade que uma rede eficiente de distribuição tem sobre o mercado de bebidas, observou-se o quão oportuno pode ser o aproveitamento de oportunidades oriundas do ambiente externo sem planejamento prévio algum.

O uso de estratégias de natureza descritivas, como declara Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), acabou gerando ao mesmo tempo vantagens e desvantagens à empresa estudada. Enquanto evitou a tomada de decisões muito arriscadas ao evitar o pioneirismo, também acabou causando uma postura estratégica profundamente reativa e emergente levando assim a uma pressão pela adequação rápida e pouco planejada às novas demandas do mercado. Nesse sentido, o fracasso por uma questão operacional na tentativa de expansão no mix de produtos através do suco de fruta exemplifica bem o peso que a pressão por uma resposta da empresa pode ter nos resultados da estratégia.

Paralelamente, verifica-se que as deficiências da empresa em não conseguir utilizar sua grande influência no mercado em que atua e com isso explorar de forma mais contundente as vantagens obtidas com essa posição, estão intimamente ligadas à falta de uma gestão profissional capaz de formalizar a construção e a execução de ações estratégicas, onde o mercado consumidor seja explorado e usado a seu favor, lançando mão assim de estratégia proativas e não apenas reativas como foi observado.

## Referências

BORGES JR., A. A.; LUCE, F. B. **Estratégias emergentes ou deliberadas**: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 40, n. 3, p. 36-44, Jul./Set. 2000.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, Massachussets: MIT Press, 1962. Disponível em: <[https://archive.org/details/strategystructur00chan\\_0](https://archive.org/details/strategystructur00chan_0)>. Acesso em: 17 de Abril de 2015.



COELHO, Luiz Antonio. **Estudo em Design**. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br>. Acesso em 12 de Abril de 2015, 1997.

HENDERSON, B. D.. **The origin of strategy**. Harvard Business Review, 67, 1989.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 3. ed. São Paulo: Editora Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3ª Edição. São Paulo-SP: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H, AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2ª Edição. São Paulo: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formulation**. Management Science, 1978. Disponível em: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/LongStrat2010/papers/class%2010/Patterns%20of%20Strategy%20Formulation.pdf>, acesso em: 27 de Abril de 2015.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.. **Of strategies, deliberate and emergent**. Strategic Management Journal, 6, p. 257-272, 1985. Disponível em: [https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/new\\_C12/Of%20Strategies%20%20%20Deliberate%20and%20Emergent.pdf](https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/new_C12/Of%20Strategies%20%20%20Deliberate%20and%20Emergent.pdf), acesso em: 7 de Abril de 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PORTER, M. A. (2000) - **Nova Era da Estratégia**. HSM Management. Ed. Especial. São Paulo: mar/abr, p. 18- 28.

QUINN, J. B. **An incremental approach to strategic change**. Richard D. Irwin Inc., 1980. Disponível em: <<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Quinn,%201980.pdf>>, acesso em: 2 de Maio de 2015.

ROSA, S. E. CONSENZA, J. P, SOUZA, L.T. **Panorama do setor de bebidas no Brasil**. Link: [http://www.redmercosur.org/iepcim/RED\\_MERCOSUR/biblioteca/ESTUDOS\\_BRASIL/BRA\\_91.pdf](http://www.redmercosur.org/iepcim/RED_MERCOSUR/biblioteca/ESTUDOS_BRASIL/BRA_91.pdf), acesso em: 2 de Maio de 2015.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

# ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA, UTILIZANDO A METODOLOGIA 5S, EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO EM RADIADORES

Maria Conceição de Paula Vieira<sup>13</sup>

Wesley Gonçalves Pereira<sup>14</sup>

Juander Antônio de Oliveira Souza<sup>15</sup>

Alessandro Aguilera Silva<sup>16</sup>

André Grecco Carvalho<sup>17</sup>

## Introdução

Devido às grandes competições acirradas e a concorrência entre as organizações estas se veem obrigadas a melhorar a agilidade a que respondem ao mercado, inovando e efetuando melhorias contínuas (XENOS, 1998). Ainda, Xenos (1998) explica que a grande interseção do setor de manutenção com o de produção influencia diretamente na qualidade e produtividade, faz com que o mesmo desempenhe um papel estratégico fundamental na melhoria dos resultados operacionais e financeiros dos negócios.

Segundo Souza et al (2017), com decorrer do tempo à área da manutenção tem mudado significativamente juntamente com os incrementos no número e na variedade das instalações

---

<sup>13</sup> Aluna do Curso Superior em Engenharia de Produção da UNIR/Cacoal.

<sup>14</sup> Aluno do Curso Superior em Engenharia de Produção da UNIR/Cacoal.

<sup>15</sup> Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia, vinculado ao departamento acadêmico de Engenharia de Produção de Cacoal.

<sup>16</sup> Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia, vinculado ao departamento acadêmico de Engenharia de Produção de Cacoal.

<sup>17</sup> Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia, vinculado ao departamento acadêmico de Engenharia de Produção de Cacoal.

produtivas que surgem, tendo projetos mais complexos, com tais exigências de conhecimentos técnicos mais apurados, ou seja, que demandam uma atualização constante de profissionais da área de manutenção.

Uma tendência futura, ainda de acordo com Souza et al (2017), é que a manutenção deixe de ser algo implicado como obrigação e passa a ser considerada uma estratégia para ganhos de resultados nos negócios, tendo uma manutenção sistêmica que possa antecipar falhas que ocasionam paradas e perdas produtivas. Pode-se ainda ocorrer situações onde haja uma possível situação de falha que pode ser programada e com uma intervenção oportuna apropriada, se evite tal situação sem prejudicar a produção.

KARDEC & NASCIF (2009), diz que boa parte das empresas brasileiras ainda atua no paradigma do passado; algumas ainda conseguem caminhar para o paradigma moderno, mas são poucas que conseguem trabalhar totalmente dentro do paradigma do futuro e estão dando grandes saltos nos resultados empresariais e se destacando diante das outras organizações.

A atividade de manutenção precisa deixar de ser apenas eficiente para se tornar eficaz; ou seja, não basta, apenas, reparar o equipamento ou instalação tão rápido quanto possível, mas, principalmente, é preciso manter a função do equipamento disponível para a operação, evitar a falha do equipamento e reduzir os riscos de uma parada de produção não planejada (KARDEC & NASCIF, 2009, p. 11).

Diante disso existem diversas ferramentas e metodologias da manutenção que ajudam a identificar e até mesmo solucionar problemas nos equipamentos. Tais ferramentas podem ser: TPM

(Total Productive Maintenance) ou Manutenção Produtiva Total, 5S, POP (Procedimento operacional padrão), Análise do Modo, Efeito e Criticidade de Falhas (Failure Mode, Effect and Criticality Analysis – FMECA), entre outras.

## **Conceito de manutenção**

A competitividade no mercado mundial, sequenciada pelo crescimento dos países emergentes força organizações a buscarem produções com custos menores e com garantia de qualidade para que atendam às exigências de seus clientes nos mais variados nichos de mercado (SANTOS et al, 1999). Nesse contexto, as empresas têm buscado ferramentas que auxiliem no gerenciamento da produção. Para Faria (2013), a evolução tecnológica torna-se cada vez mais frequente e exige profissionais com elevada capacidade para atuar na manutenção das indústrias, que vem se tornando cada vez mais importante, tendo influência direta na qualidade, capacidade de produção e evolução tecnológica das empresas.

De acordo com a NBR 5462:1994, que trata da confiabilidade e manutenibilidade, afirma que a manutenção é a combinação de ações técnicas e administrativas, incluindo as de supervisão, destinadas a manter ou recolocar um item em um estado no qual possa desempenhar uma função requerida (ABNT, 1994). Para Xenos (1998), as atividades de manutenção existem, basicamente, para evitar a degradação de instalações e equipamentos que ocorrem devido ao desgaste natural e ao seu uso.

A manutenção pode ser considerada como uma atividade estratégica das organizações, sendo esta responsável pela disponibilidade dos ativos, tendo grande importância nos resultados da empresa e estes resultados serão melhores e mais

eficazes mediante a gestão de manutenção adotada (FARIA, 2013). Para Viana (2002), a abordagem por alguns autores a respeito dos vários tipos de manutenção, nada mais é do que forma de encaminhar as intervenções nos instrumentos de produção. Os tipos de manutenção podem ser: Corretiva, preventiva, preditiva e autônoma (TPM).

### **Manutenção corretiva**

A manutenção corretiva é a intervenção necessária imediatamente a fim de evitar graves consequências aos equipamentos da produção, à segurança do trabalhador e ao meio ambiente. A mesma acontece logo após a falha ter ocorrido. De acordo com Xenos (1998), a opção por esse método de manutenção deve levar em conta os fatores econômicos e as perdas por paradas na produção.

Ao analisar os custos relacionados à manutenção, torna-se mais barata a correção do que prevenção de falhas nos equipamentos. No entanto, a mesma pode causar grandes perdas por interrupção da produção (XENOS, 1998). Atualmente, as equipes de manutenção elaboram estratégias para que esta prática não ocorra, pelo fato de diminuir a disponibilidade de máquina e influenciar de forma negativa nos indicadores de manutenção, além dos relevantes aspectos de segurança no trabalho a serem considerados (VIANA, 2002).

### **Manutenção preventiva**

Viana (2002, pg. 10) afirma que a manutenção preventiva “são serviços efetuados em intervalos predeterminados ou de acordo com critérios prescritos, destinados a reduzir a probabilidade de falha”. A principal vantagem de se estabelecer este tipo de manutenção tem sido a redução de ocorrências de

falhas, “com o aumento de disponibilidade dos equipamentos aumentam e também diminuem as interrupções inesperadas da produção” (XENOS, 1998, pg. 24).

É caracterizado como sendo uma atividade previamente conhecida como a que orienta no bom gerenciamento das atividades do plano planejado. “As pautas preventivas são definidas através de uma pré-análise dos técnicos de manutenção, e esta singularidade proporciona uma análise drástica no fator improvisação” (VIANA, 2002, pg. 10), em contrapartida gera consequências, tais como um aumento no índice de qualidade.

## **Manutenção preditiva**

Segundo Nepomuceno (1989, pg.41), a finalidade da manutenção preditiva é composta por “estabelecer [...] quais são os parâmetros que devem ser escolhidos em cada tipo de máquina ou equipamento, em função das informações que as alterações de tais parâmetros sobre o estado mecânico de um determinado componente”. Quando se estabelece um programa de manutenção preditiva não se elimina as providências referentes à manutenção em termos econômicos, pois serão atingidos em seu valor de eficiência global (NEPOMUCENO, 1989).

Para Xenos (1998), a manutenção preditiva otimiza a troca das peças ou reforma dos componentes e aumenta o intervalo de manutenção, pois consegue prever o limite de vida de peças ou componentes de determinada máquina ou equipamento. A sua aplicação exige uma introdução de tecnologia de modo avançada. Esse tipo de manutenção é um elemento da atividade de manutenção preventiva, portanto, deve ser e estar inserido no planejamento, “afinal de contas, a uma manutenção preditiva é mais uma das maneiras de inspecionar os equipamentos” (XENOS, 1998, pg. 25).

## **Total Productive Maintenance (TPM)**

De acordo com Nakajima (1989), a manutenção autônoma, denominada Total Productive Maintenance – TPM, tem como principal objetivo melhorar a eficiência dos ativos através da redução de quebra de máquinas, dando melhor utilização dos equipamentos disponíveis e da redução de perdas nas diversas fases, etapas e áreas dos processos produtivos. Ribeiro (2010) diz que a TPM ganhou grande importância nas empresas, sendo como uma técnica para busca de melhor eficácia no relacionamento homem-máquina.

Segundo Nakajima (1989), a TPM é sustentado por oito pilares que dá início ao desenvolvimento da TPM. Nakazato (1999), também diz que os oito pilares em conjunto são essenciais para se combater as seis grandes perdas (*Perda por quebra, Perda devido o setup e ajustes, Perda por pequenas paradas e trabalho lento ou em vazio, Perdas por redução de velocidade, Perdas por problemas na qualidade, Perdas de rendimento ou na partida*) e obter o sucesso no programa da TPM.

Para Nakajima (1989) e Nakazato (1999), os oito pilares da estrutura TPM (melhoria específica; manutenção autônoma; manutenção planejada; treinamento e educação; controle inicial; manutenção da qualidade; administração; segurança, saúde e meio ambiente) estão, em sua maioria, associados ao 5S que trazem consigo um aglomerado de junções que contribuem para uma melhoria contínua no processo bem como também na melhor utilização de seus equipamentos, de modo a ter uma conservação melhor com um tempo de vida mais útil e gerando assim menores custos as organizações.



## **Plano de manutenção**

Para Xenos (1998), um plano de manutenção consiste basicamente nas seguintes fases: Classificar os equipamentos quanto a sua importância dentro do sistema de produção; Definir a forma e frequência de manutenção para cada aparelho, sendo a execução da manutenção baseada em inspeções periódicas e, se necessário, reformas ou trocas de peças de equipamentos; Verificar a eficácia do plano de manutenção através de itens de controle e tomar decisões corretivas se necessário.

Muitos planos de manutenção tem como seu principal intuito a eliminação de possíveis incidentes de paradas, falhas não programadas, bem como a degradação das funções dos equipamentos, trazendo também uma boa organização para o ambiente organizacional, padronização, monitoramento e melhoria contínua no processo (FARIA, 2013). Um plano de manutenção ainda deve constar em sua ficha um sistema de monitoramento, que agrega um controle de todas as máquinas e equipamentos por meio de fichas individuais (SILVA & ANTUNES, 2012).

Faria (2013) explica que a utilização de ferramentas da qualidade como o 5S na elaboração do plano de manutenção influencia, tanto em sua aplicação como nos resultados adquiridos. O termo 5S é derivado de cinco palavras japonesas - *Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu e Shitsuke*. A implantação formal do 5S visa melhorar as condições de trabalho e criar um “ambiente de qualidade” propício. Existem muitas oportunidades de melhoria na organização físicas nas áreas de manutenção e a implantação do 5S pode trazer excelentes resultados (XENOS, 1998). Diante disso, Barbosa et al (2009) sugere que sejam seguidos os seguintes procedimentos para a elaboração e possível implementação de um plano de manutenção:

- a) coletar os dados;
- b) mapear o processo;
- c) implementar e padronizar procedimentos;
- d) treinar a equipe; e
- e) monitorar o plano.

## **Métodos para elaboração do plano de manutenção**

As operações propostas por Barbosa et al (2009), A e B são executadas na elaboração do plano de manutenção, o qual é o objetivo deste estudo, e as operações C, D e E são destinadas à implementação do plano de manutenção, que serão sugeridas pelos autores à empresa estudada. A aplicação do 5S em todas as etapas do plano de manutenção fundamenta a garantia da qualidade e eficiência do projeto.

O primeiro S (*Seiri*), senso da utilização, auxilia na etapa inicial de coleta de dados. Barbosa et al (2009) sugere que a listagem de todas as máquinas que fazem parte do processo seja inserida na fase de coleta de dados, acrescentando o nome, código de referência, especificações, tempo de operação por dia, entre outros. Ao iniciar o mapeamento do processo (B), que é a segunda etapa da elaboração do plano de manutenção, faz-se necessário aplicar o segundo S (*Seiton*), senso da ordenação.

Para Almeida, Pinho e Leal (2005), o mapeamento de processo tem a função de indicar a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo e, portanto, deve-se procurar conhecer estes processos, identificando os elementos, as atividades, os produtos e serviços e os padrões a eles associados. Para a elaboração dessa etapa do plano de manutenção sugere-se a ferramenta Fluxograma para mapear as tarefas e atividades inerentes à organização, bem como o *layout* para conhecimento

atual do processo. Após o mapeamento do processo, faz-se necessário a aplicação do *Seisou*, senso de limpeza.

A etapa seguinte inicia-se juntamente com o quarto S (*Seiketsu*), senso de saúde. Barbosa *et al* (2009) sugere que esta etapa seja realizada com a elaboração de manuais simplificados, baseados nos manuais dos fabricantes, com a finalidade de mostrar pontos a inspecionar, a frequência e o responsável pela limpeza, manutenção e inspeção do equipamento.

O treinamento da equipe (D) é a quarta etapa e consiste na real aplicação do plano na empresa ou em determinado setor. De acordo com Barbosa *et al* (2009), para executar o plano de manutenção torna-se necessário o envolvimento de todas as pessoas, com o auxílio do quinto S (*Shitsuke*), senso da autodisciplina.

Para finalizar o plano de manutenção, é necessário o monitoramento do plano (E), ou seja, verificar os resultados da execução do plano e garantir o funcionamento do mesmo. Podem-se realizar nessa etapa equipes de auditoria a fim de verificar o cumprimento das etapas do plano de manutenção, trabalhando para que o as regras de implementação tornem-se habituais dentro da organização (BARBOSA *et al*, 2009).

## **Procedimentos metodológicos**

A pesquisa foi realizada de forma descritiva com o objetivo de elaborar um plano de manutenção preventiva em uma empresa de serviços de manutenção em radiadores de veículos leves e pesados, no qual foram observados dados qualitativos. Os objetivos principais dessa pesquisa estão compreendidos em: apresentar os conceitos de tipos de manutenção, suas funcionalidades e objetivos; mostrar a importância da qualidade do serviço de manutenção para as organizações e; identificar o

tipo de manutenção utilizada na empresa estudada, coletar dados dos equipamentos utilizados, mapear o processo, além de analisá-los.

Na primeira etapa da pesquisa foi realizada uma busca bibliográfica, feita principalmente em livros e artigos com o objetivo de conceituar o tema, onde as informações coletadas foram analisadas, identificadas e colocadas de forma simples e objetiva. De acordo com Fonseca (2002, p.32), “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisados e publicados por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”.

Na segunda etapa, elaborou-se uma entrevista semiestruturada baseada na pesquisa bibliográfica, onde foram coletadas as informações referentes ao tipo de manutenção utilizada e os equipamentos dispostos na empresa. A entrevista foi composta por questões com perguntas abertas e fechadas, sendo aplicada ao proprietário de uma empresa de manutenção em radiadores localizada na região amazônica, em uma cidade no interior do estado de Rondônia. A pesquisa seguiu os aspectos éticos relacionados às fontes bibliográficas utilizadas no estudo, respeitando a integridade das informações e o sigilo do participante da pesquisa.

Na terceira etapa, foi realizada a coleta dos dados para analisar as informações obtidas por meio da entrevista. A coleta de dados, segundo Fonseca (2002), é a atividade que consiste em compilar informação dentro de um determinado contexto. Os dados da entrevista aplicada à empresa de manutenção em radiadores foram analisados e selecionados, com a finalidade de melhor entendimento das respostas dos objetivos a serem alcançados nessa pesquisa.

## **Estudo de caso**

O presente estudo de caso elabora um plano de manutenção bem como os procedimentos para sua implementação em uma empresa, denominada neste estudo de empresa X, que presta serviços de manutenção em veículos. Determinadas etapas do plano de manutenção apresentadas não serão aplicadas a esse estudo, pois, como já mencionado, o estudo pretende elaborar o plano para posterior implantação.

A empresa X é constituída por dois sócios, atuando no mercado há, aproximadamente, sete anos. A empresa atua no segmento de radiadores tanto na linha leve (carros baixos), quanto à linha pesada (caminhões, carretas, tratores). A empresa conta com cinco funcionários ao total, sendo estes: três mecânicos especializados em radiadores e dois sócios.

## **Resultados da pesquisa**

Na empresa X a manutenção ocorre de maneira corretiva, deixando o equipamento em funcionamento até à ocorrência de uma avaria para, posteriormente, proceder à reparação e, também, a utiliza-se da manutenção autônoma, onde consegue-se melhoras significativas nos equipamentos com reduções de quebras. A fim de prevenir defeitos, gerando assim, menos custo, otimização de tempo e recursos, iniciou-se a elaboração de um plano de manutenção preventiva, utilizando a metodologia 5S como auxílio em sua aplicação.

A primeira etapa (A) iniciou-se com o levantamento dos dados relacionados às máquinas e equipamentos utilizados na empresa. A aplicação do *Seiri* nessa etapa, que consistiu em separar as coisas necessárias e eliminar as desnecessárias, auxiliou na coleta dos dados e disposição dos manuais para que os mesmos estejam dispostos da melhor maneira dando enfoque aos materiais

que são de maiores necessidades. Foram buscadas informações referentes aos problemas ou defeitos que ocorrem nos equipamentos, bem como a sua frequência de ocorrência.

O quadro 1 apresenta a lista com informações básicas dos equipamentos, bem como sua usabilidade.

**Quadro 1:** Dados dos equipamentos e informações básicas.

Nome	Código	Marca	Falhas	Procedimento básico	Manual
Máquina de solda TIG	K2533-2	Lincoln Electric	não ocorre	troca do bico quando entope	não
Limpador de refrigeração	702095200	Fleetguard	-	-	sim
Maçarico de solda a GLP	WH-200	Ourives	Entupimento do bico	desentupimento do bico	não
Maçarico de solda a oxigênio		Famabras	Entupimento do bico	desentupimento do bico	não
Cilindro de oxigênio	CIL6	Cilbras	não ocorre	recarga e regulagem	não
Compressor de ar	SE10	Pressure	não ocorre	retirada de água a cada 30 dias	sim
Caixa de ferramentas	-	-	-	operador responsável	não
Painel de ferramentas	-	-	Desgastes	troca das ferramentas	não
Computador de mesa	24V360	LG	travamento	formatação quando necessário	sim
Computador de mesa	E2050S	AOC	travamento	formatação quando necessário	sim
Ar condicionado	TSNH092H4W0	LG	não há	limpeza a cada 30 dias	sim
Impressora Multifuncional	GT 5822	HP	entupimento	retirada do papel	sim

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

A verificação do manual do equipamento torna-se imprescindível, visto que no mesmo contém as informações necessárias à elaboração do plano de manutenção. Os procedimentos básicos de manutenção nos equipamentos são realizados pelos funcionários da empresa X, visto que não há técnicos ou mão-de-obra especializada em manutenção na organização. Existe um quadro de ferramentas básicas (chaves de diversos modelos, alicate, martelo, fixadores, e etc.) no interior da empresa que os trabalhadores utilizam para a realização de suas tarefas, portanto, cada funcionário possui uma maleta de ferramentas e é responsável pela manutenibilidade da mesma.

Na segunda etapa do plano de manutenção (B), com o auxílio do *Seiton*, que possibilitou o arranjo das coisas necessárias, agrupando-as para facilitar seu acesso e manuseio, organizando os equipamentos e informações dispostos em locais estratégicos e de fácil acesso, elaborou-se o desenho da empresa, com objetivo de identificar a disposição das máquinas e equipamentos a fim de que sejam claras as informações relevantes à manutenção. A partir do desenho da empresa, pode-se verificar o fluxo do serviço realizado pelos trabalhadores.

A entrada principal da empresa é composta por estantes contendo todo o estoque de peças novas da empresa, uma máquina de solda TIG e uma máquina limpadora de radiadores (*Fleetguard*). A *Fleetguard* foi adquirida pela empresa X há um ano e nunca foi utilizada, pois, de acordo com o proprietário, para a máquina ser usada na limpeza dos radiadores dos veículos é necessário que o cliente utilize previamente uma substância no radiador por, aproximadamente, 30 minutos. No entanto, os clientes não seguem essa recomendação, e para evitar maiores danos ao veículo, esse procedimento não é realizado, tornando o equipamento obsoleto. A Figura 1 descreve o fluxo de serviços da empresa.

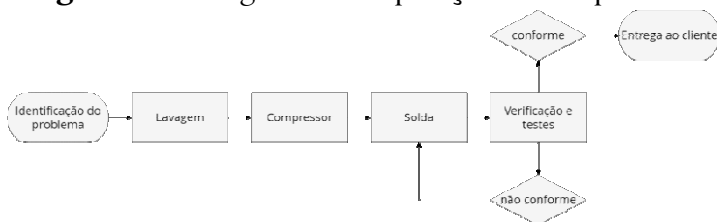
**Figura 1:** Etapas dos serviços da empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A partir da identificação do problema, o radiador é levado para a lavagem que pode ser com água ou um aditivo químico, etapa 1. Em seguida, na etapa 2, na peça é utilizado um compressor para identificar possíveis vazamentos. A etapa 3 consiste em soldar as áreas onde foi detectado o(s) vazamento(s). Finalmente, na etapa 4, a peça passa por verificação e testes certificando o trabalho solicitado pelo cliente. O fluxograma das etapas do serviço em radiadores da empresa X é apresentado na Figura 2.

**Figura 2:** Fluxograma das operações da empresa X.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)



A área administrativa contém, também, equipamentos que necessitam de manutenção, como: ar-condicionado, impressora e computadores. Ao fundo da empresa encontra-se o setor de serviços em radiadores, composto pelas máquinas de solda, compressor e painel de ferramentas. A aplicação do *Seisou* auxilia na eliminação da sujeira, poeira, manchas de óleo nos equipamentos, por exemplo, para que a etapa seguinte obtenha sucesso em sua aplicação, livre de sujeira ou imperfeições nos equipamentos.

Para a realização da etapa C, sugere-se à empresa que, atrelada à aplicação do *Seiketsu*, auxiliando na conservação e limpeza dos ambientes, aderindo à padronização e criando rotinas de melhoria contínua, crie um arquivo de manutenção que facilite ao trabalhador no entendimento do equipamento bem como seus componentes. Para essa etapa, sugere-se, também, que os manuais estejam acessíveis para que o operador possa executar sua tarefa da melhor maneira.

Objetivando a criação de um arquivo de manutenção, sugere-se o cadastramento individual dos equipamentos que auxiliem em todos os recursos necessários à execução da manutenção. A ficha de cadastro de equipamentos podem apresentar informações referentes aos componentes dos equipamentos para que os mesmos estejam dispostos à medida que surge a necessidade de reposição. Para isso, Silva & Antunes (2012) sugere um modelo de ficha cadastral, apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2:** Modelo de ficha de cadastro de equipamentos

<b>Ficha de equipamentos</b>	<b>CADASTRO DE EQUIPAMENTOS</b>	<b>DE</b>	<b>Setor de Manutenção</b>
<b>Empresa:</b>			
<b>Máquina:</b>		<b>Código:</b>	
<b>Fabricante</b>		<b>Modelo:</b>	
<b>COMPONENTES DA MÁQUINA</b>			
<b>Quantidade</b>	<b>Tipo</b>	<b>Modelo</b>	

Fonte: Adaptado de Silva & Antunes (2012).

Para a realização da quarta etapa, as etapas recomendadas anteriormente precisam estar executadas, e então, inicia-se o treinamento dos trabalhadores. O sucesso do plano está diretamente relacionado à disciplina e o comprometimento dos envolvidos, e para tal, adere-se ao *Shitsuke*, no qual deve-se cumprir rigorosamente o que foi determinado, preservando os padrões estabelecidos. Sugere-se que elaborem fichas de controle de manutenção nas máquinas e equipamentos, para que o pessoal esteja apto ao preenchimento e análise dessas fichas, sempre por orientação de um responsável pela manutenção nos equipamentos. O 4º e 5ºS (*Seiketsu* e *Shitsuke*, respectivamente) auxiliarão nessa etapa.

Na quinta e última etapa do plano de manutenção deve-se, além de manter as etapas que foram implantadas anteriormente, buscar melhoria contínua, por meio de

treinamentos e averiguações. O 5ºS pode atuar com auditorias e avaliações, a fim do melhoramento do processo. Diante da análise, sugere a implantação da manutenção preventiva, visando redução de tempo nos serviços, o que acarreta em diminuição dos custos com quebras e com manutenção dos equipamentos.

## **Considerações finais**

A manufatura tem como finalidade primordial produzir produtos com alta qualidade, baixos custos e no menor tempo possível. A gestão da manutenção vem como um norteador a fim de eliminar todos os tipos de perdas ou desperdícios da organização. Pelo lado do trabalhador, é uma forma de crescimento profissional por meio do constante aperfeiçoamento da relação de uso com seu equipamento de trabalho e seu meio de produção. O sucesso está na medida em que todos os setores da empresa e todos os níveis de colaboradores fazem com que isso aconteça.

Grandes corporações industriais fazem o uso desse método de gestão. Esse tipo de manutenção (preventiva) contribui para a redução de custos e elevação dos índices de vários indicadores de desempenho, portanto é eficaz no que ela se propõe e por isso é tão utilizada. Mas, vale ressaltar que para cada tipo de empresa há um tipo de ferramenta ou metodologia de se adequar à realidade, não sendo uma receita específica generalizada para as organizações.

A elaboração desse trabalho foi de grande importância para o aprofundamento do tema, pois permitiu aperfeiçoar capacidades de organização e comunicação da informação. Sugere-se como complementação desse estudo a aplicação do Plano de Manutenção elaborado, e analisar os benefícios que o mesmo pode trazer às organizações com a sua implementação.

## Referências

ALMEIDA, D. A.; PINHO, A. F.; LEAL, F. **Proposta de um modelo de sistema de informação para a gestão do conhecimento aplicado a árvores de falhas**. VI Seminário Nacional da Gestão da Informação e do Conhecimento no Setor de Energia Elétrica – SINCONEE. Recife: 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5462: Confiabilidade e manutenibilidade - terminologia**. Rio de Janeiro, 1994.

BARBOSA, R. A.; COSTA, F. N. C.; FERREIRA, L. M. L.; NUNES, C. E. C. B.; ALVES, I. B. S. **Elaboração e implementação de um plano de manutenção com auxílio do 5S: metodologia aplicada em uma microempresa**. Artigo submetido ao XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Enegep. Salvador: 2009. 14p.

FARIA, N. A. C. C. **Elaboração e implementação de um plano geral de manutenção preditiva, preventiva e curativa na Lipor – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto**. Dissertação de Mestrado, submetida à Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão. Porto - Portugal: 2013. 116p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

KARDEC, A.; NASCIF J. **Manutenção: função estratégica**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobrás, 2009. 384 p.

NAKAJIMA, S. **Introdução ao TPM: Total Productive Maintenance**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos Ltda., 1989.

NAKAZATO, KOICHI. **Manual de implementação do TPM. JIMP-** Japan Institute of Plan Maintenance. 1999. 180p.

NEPOMUCENO, Laur Xavier. **Técnicas de manutenção preditiva**. São Paulo: Edgard Blucher, 1989.

NUNES, I. L.; SELLITTO, M. A. **Implantação de técnicas de manutenção autônoma em uma célula de manufatura de um fabricante de máquinas agrícolas**. Artigo submetido à **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção** - Revista Produção Online. Florianópolis, SC, v. 16, n. 2, p. 606-632, abr./jun. 2016. 26p.

RIBEIRO, H. **Desmitificando a TPM: Como implantar o TPM em empresas fora do Japão**. São Caetano do Sul: Ed. PDCA, 2010.

SANTOS, F. C. A.; PIRES, S. R. I; GONÇALVES, M. A. Prioridades competitivas na administração estratégica da manufatura: estudo de casos. **Revista de administração de empresas**, v. 39, n. 4, p. 78-84, Out/Dez., 1999. 7p.

SILVA, D. A.; ANTUNES, M. V. **Proposta de implantação da manutenção preventiva em um supermercado do oeste do Paraná**. Medianeira: Monografia - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 2012.

SOUZA, A. V.; GOMES, J. C.; FERNANDES, R. S. **Manutenção e lubrificação de equipamentos: Qualidade da mão de obra na manutenção**. Trabalho submetido ao Departamento de Engenharia Mecânica pela Faculdade de Engenharia de Bauru. UNESP, 9p.

VIANA, H. R. G. **PCM, planejamento e controle da manutenção**. Herbert Ricardo Garcia Viana. - Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed., 2002. 192p: il.

XENOS, H. G. **Gerenciamento a manutenção produtiva - o caminho para eliminar falhas nos equipamentos e aumentar a produtividade**. Belo Horizonte - MG, ed. DG, 1998.

# FATORES DE SUCESSO NA UTILIZAÇÃO DE *SOFTWARE* DE ROTEIRIZAÇÃO DAS TRANSPORTADORAS ATUANTES EM CACOAL - RONDÔNIA

Débora Zerbinato Brognoli<sup>18</sup>

Carlaile L. do Vale<sup>19</sup>

Graziela Luiz Franco Martinez<sup>20</sup>

Marcos Tadeu Simões Piacentini<sup>21</sup>

Alexandre Leonardo Simões Piacentini<sup>22</sup>

Me. Lucélia Largura do Vale Vidigal<sup>23</sup>

## Introdução

A constante busca de melhorar a qualidade nos produtos e nos serviços, destacam-se por seres primordiais as instituições quando se trata de conquistar e fidelizar seus clientes e com isso aumentar os lucros. O planejamento logístico é encarregado de explorar diversas estratégias para que ocorra a redução de custos nas instituições, seja essa redução no setor de transporte, na compra de matéria-prima, na movimentação ou na armazenagem dos produtos acabados ou semiacabados (CARDOSO e TEODORO, 2004).

Laporte (1992), afirma que a roteirização de veículos se destaca por apresentar um importante papel central no âmbito da

---

<sup>18</sup> Acadêmica do curso de Engenharia de Produção (UNIR)

<sup>19</sup> Prof. Me. do curso de Engenharia de Produção (UNIR) – [carlaile@unir.br](mailto:carlaile@unir.br)

<sup>20</sup> Prof. Me. do curso de Engenharia de Produção (UNIR)-  
[grazielafranco@unir.br](mailto:grazielafranco@unir.br)

<sup>21</sup> Profª. Me. do curso de Administração (UNIR) - [marcos.piacentini@unir.br](mailto:marcos.piacentini@unir.br)

<sup>22</sup> Prof. Me. do curso de Engenharia Florestal (UNIR) - [piacentini@unir.br](mailto:piacentini@unir.br)

<sup>23</sup> Docente vinculada ao Departamento Acadêmico de Administração da UNIR, *campus* de Cacoal

distribuição física e da logística, que pode ser definido como um problema do planejamento produtivo de entregas ou rotas de coletas, sujeitos a restrições adicionais.

Segundo Ballou (2006), o transporte normalmente, entre um e dois terços dos custos logísticos totais, por isso, aumentar a eficiência por meio da máxima utilização dos equipamentos e pessoal de transporte é uma das maiores preocupações do setor.

Desta forma, este presente estudo tem por objetivo a realização de um estudo sobre os fatores de sucesso na utilização de software de roteirização das transportadoras atuante em Cacoal-Rondônia onde terá abordagem metodológica descritiva, realizado uma entrevista com os Gerentes/Proprietários das transportadoras com perguntas abertas e fechadas e posteriormente efetuada a análise dos dados por meio do método dedutivo, o estudo será realizado em quatro transportadoras atuantes na cidade de Cacoal-RO.

## **Logística**

A logística está inteiramente ligada a contabilidade, a organização na arte de planejamento e realização de projetos. Ligada também a álgebra e a lógica matemática, ela começou a ser difundida e utilizadas no período dos grandes impérios, e foi o diferencial para obtenção de êxitos nas guerras independente do armamento e a tecnologia utilizados pelos exércitos. A logística fazia parte da estratégia para o abastecimento dos soldados com alimentação, munição e arma, era também planejado as rotas para remeter os inimigos, evitando que seus guerrilheiros ficassem expostos (GOEBEL,1996).

## **Transporte rodoviário**

O transporte rodoviário é o mais conhecido e utilizado em toda a extensão do território nacional e suas principais vantagens são: acessibilidade, facilidade para contratar e/ou organizar o transporte, flexibilidade da rota, menos burocrática. Tem como ponto negativo a baixa possibilidade para carga, menor distância alcançada, maior facilidade da perda de carga seja ela por roubo ou por acidentes (BALLOU, 2010). Keedy (2003), complementa que transporte rodoviário não se atém de modo algum a trajetos fixos sendo capaz de transitar por qualquer lugar que apresente uma certa flexibilidade e com isso proporciona uma vantagem competitiva perante os outros modais.

## **Canais de distribuição**

Para Novaes (2007), os canais de distribuição são divididos em três formas os verticais, híbridos e múltiplos. Nos canais verticais a responsabilidade dos elementos pertencentes a cadeia suprimento é fundamentado na transferência de responsabilidades de um canal a outro. Nos canais híbridos a estrutura menos rígida considerando que algumas funções podem ser realizadas por vários elementos da cadeia, existe um maior número de funções, nesta etapa sua receita poderá ser maior que a dos canais verticais ocasionando atenção mais elevada a esta determinada fábrica e maior compromisso.

Sebrae (2016), para escolher quais os canais de distribuição utilizar primeiramente têm que ser realizada a estratégia mais alinhada ao produto, pois uma distribuição mais intensiva pode ser usada para os casos onde o produto tenha baixo valor unitário e uma grande demanda, pois ele será mais facilmente encontrado nas prateleiras. Caso o produto tenha um concorrente direto recomenda-se uma distribuição seletiva, pois



haverá profissionais qualificados para preservar a marca. Caso o artefato necessita de um atendimento especializado para a venda, ou seja, necessário investir em estoques e opta-se pela distribuição exclusiva onde garantirá o apoio que o produto necessita.

## **Transportadoras**

Transportadoras são empresas que executam o transporte rodoviário remunerado de cargas no qual um acordo comercial é estabelecido entre o contratante, que demanda o serviço de transporte, e o transportador, que realiza este serviço, este tipo de transporte é realizado por empresas, cooperativas e transportadores autônomos, que exercem o serviço de transporte mediante remuneração (BRASIL, 2007). Ela está integrada no nível estratégico dentro das empresas, onde permite que ela foque seus empenhos nas suas atividades principais a fim de reduzir os custos, e obter maior desempenho em velocidade com intuito de se distanciar ou se aproximar de seus concorrentes (BERTAGLIA, 2003).

A agência Nacional de Transporte Terrestre foi criada através da Lei nº 10.233 de 06/06/2001, instaurada pelo Decreto 4.130 de 13/02/2002 está vinculado ao Ministério do Transporte (MT) e é responsável pela infraestrutura do transporte terrestre (ALEVAR e CINTRA 2007).

Em 2014 estavam registrados no RNTRC mais de 2 milhões de veículos desse total: 54% pertencem às empresas de transporte; 45%, aos autônomos; e menos de 1% pertence às cooperativas de transporte (SANDOVAL, 2014).

## **Procedimentos metodológicos**

Na abordagem qualitativa, a pesquisa é realizada direta na fonte dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o

ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais minucioso e intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador (LAKATOS e MARCONI, 2007).

Na primeira etapa do presente estudo foi realizado uma busca bibliográfica para a elaboração do referencial teórico. Na segunda etapa será realizada uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas e fechadas com os gerentes/proprietários das transportadoras. Dencker (2000), as entrevistas podem ser estruturadas, a qual é composta de perguntas pré-definidas, ou semiestruturada onde é permitindo uma maior liberdade ao entrevistador.

O processo de coleta de dados foi iniciado em fevereiro e postergado até o mês de março de 2017, através de quatorze visitas *in loco* nas quatro transportadoras, após a coleta os dados foram compilados e digitados no drive em Documentos Google e repassado para o Formulários Google e depois de tratados os dados foi utilizado o Excel com a finalidade de obtenção de gráficos e também utilizado o Word para formatar e estruturar os dados dentro do presente estudo.

A análise dos dados será obtida utilizando o método empírico. Análise empírica é originada de experiência vivida no dia a dia obtendo a experiência cotidiana e não em teorias e métodos científicos (TARTUCE, 2006).

Foram escolhidas quatro transportadoras (A, B, C e D) que atuantes na cidade de Cacoal-Rondônia sendo que estas foram escolhidas para que a obtenção de dados seja o mais próximo da realidade possível, não serão fornecidas quais informações a terceiros.

## **Resultados da Pesquisa**

### **Caracterização da empresa A**

No período de 12 a 17 de fevereiro de 2017, realizou-se a visitas na transportadora A, onde foi supervisionada e direcionada pelo gerente da transportadora, sendo ele formado pela Faculdade UNESC - Cacoal, no curso de Administração e está na empresa a mais de dez anos. As informações que consta no site da empresa é que a mesma foi implementada na década de 1980, os irmãos X e Y. No início o serviço era de prestação de transporte de cargas fechadas (lotação), frigoríficas e à granel, no ano de 1998 passou a atender o mercado de cargas fracionadas, inaugurando duas filiais para armazenagem e distribuição de cargas em Guarulhos/SP e Porto Velho/RO. Nos anos de 2000 e 2004, foram abertas novas filiais em Cacoal/RO e Ji-Paraná/RO, respectivamente. No início de 2010 e 2011 foram inauguradas as filiais de Cuiabá/MT e Rio Branco/AC. Em 2015 Início da implantação ISO 9001:2008. Em 2016 nova filial de Goiânia/GO.

### **Caracterização do *software* da empresa A**

O software anteriormente utilizado na Empresa A era o SOFTRANS cujas suas principais funções eram: emissão de conhecimento, entregas, fiscal, compra, registro de avarias, no qual o mesmo foi utilizado a por um período de 10 anos na transportadores. O mesmo foi classificado pele gerente da filial como sendo de uso exclusivo, lerdo para operar e necessitava do manuseio do Word e do Excel. O novo software utilizado na empresa e o SSW no extrato verbalizado do gerente da filial ele o classifica como sendo “ maravilhoso, a solução dos seus problemas e tudo de bom”.

## **Caracterização da empresa B**

No período de 19 a 24 de fevereiro, foi visitada a transportadora B, na qual foi supervisionada e direcionada pelo dono desta filial onde ele explanou como era o funcionamento da empresa, como ele se tornou dono desta filial. Além de Cacoal esta filial atende o município de Andreazza e o Distrito de Riozinho. A empresa B em comparação com as demais é nova no ramo de transporte fundada no ano de 2011 na cidade de Ji-Paraná, conta com uma frota de quatorze (14) caminhões, realiza transporte apenas dentro do estado de Rondônia, e trabalha em parceria com a uma empresa de transporte aéreo.

## **Caracterização do software da empresa B**

Os atuais donos da filial de Cacoal estão a 4 anos na empresa e sempre usaram o Sistema SSW, onde o dono da filial em extrato verbalizado destaca como pontos positivos” é bem prático, aprendemos a mexer nele no dia a dia e sabemos apenas o básico para que possamos trabalhar”.

## **Caracterização da empresa C**

De 26 de Fevereiro a 03 de março a transportadora visitada foi a Empresa C onde consta no Site da empresa que a empresa de Transportes Rodoviários Ltda foi fundada em 1973, tendo a origem de seu nome inspirado na cidade de Birigui, estado de São Paulo, considerada a pérola do noroeste paulista e cidade natal dos fundadores. Atua, no ramo de transporte rodoviário de cargas, nos estados do Acre, Mato Grosso, Paraná, Rondônia e São Paulo e conta com estrutura montada em suas principais cidades como Rio Branco/AC, Comodoro/MT, Londrina/PR, Maringá/PR, Ariquemes/RO, Cacoal/RO, Ji-Paraná/RO, Guajará-Mirim/RO,

Porto Velho/RO, Vilhena/RO, e Birigui/SP sendo a matriz localizada na cidade de Guarulhos/SP, cobrindo mais de cem localidades.

A empresa C está sempre investindo em tecnologia visando garantir e aprimorar a qualidade dos seus serviços. Para controlar sua frota com segurança, utiliza o monitoramento ONIX SAT, garantindo segurança e prazo de entrega para seus clientes. A empresa está capacitada e registrada para transporte de produtos químicos, contando com pessoal qualificado e equipamentos necessários para o transporte seguro destes produtos. Destaca-se que a empresa C não deu muita abertura para obtenção de informações acerca do questionário e a entrevista propostas no estudo.

### **Caracterização do *software* da empresa C**

A empresa utiliza o sistema Ctransp desde a sua implementação a 40 anos e segundo a proprietária da filial em estrato verbalizado "atende as necessidades da empresa", onde ela não destacou pontos positivos e negativos do Software utilizado. Cadastro de clientes, coleta, entrega e emissão de conhecimento de transporte são as funções do Ctransp, sendo este manuseado apenas pelos proprietários da filial e sua manutenção é realizada por meio de acesso remoto da matriz em São Paulo.

### **Caracterização da empresa D**

No Período de 05 a 10 de Março, a transportadora visitada foi a Empresa D sendo recebida e orientada pelo gerente da filial, no website da transportadora consta que está a mais de 40 anos no mercado, operando com uma equipe treinada e especializada, dispondo de uma matriz e 7 Filiais com sedes próprias em pontos estratégicos, localizadas nos estados de São

Paulo, Rondônia e Acre, posiciona-se no segmento de transporte Rodoviário de cargas com uma estratégia de negócios que visa a agregação de valor aos seus Clientes, gerenciando as atividades da cadeia de suprimentos relacionadas distribuição de produtos, oferecendo serviços qualificados em conformidade e adequação às exigências e necessidades do transporte, com preços competitivos e atendimento diferenciado.

## **Caracterização do software da empresa D**

Utilizado a mais de 8 anos pela empresa D, o software Sintra que possui as seguintes características: imobilizados, parcerias, entregas, logísticas, expedição, coleta e cadastro de clientes, no qual ainda é utilizado em conjunto com o novo, sendo destacado como pontos negativos o fato de ele travar muito e não gerar relatórios de faturamento, entretanto ele é bem prático e atende as necessidades da empresa.

Com intenção de mudar a razão social da empresa foi realizado um estudo e no presente estudo foi observado a necessidade de troca do software por um novo. Assim como as empresas A e B a empresa D utiliza o software SSW, sendo o seu acesso mais restrito quando comparado com a empresa A e B, pois nem todas as interfaces de acessos estão liberadas para a Filial.

## **Identificação dos *softwares* de roteirização utilizados pelas transportadoras**

As empresas A B, C e D utilizam os softwares de roteirização que auxilia no de transporte de mercadorias, fazendo parte do elo da cadeia produtiva das empresas com os seus clientes finais. A empresa A utilizava anteriormente software Softrans que segundo extrato de verbalização gerente da filial o

software foi desenvolvido especificamente para a empresa, sendo então de exclusivo da transportadora.

Afirmou ainda que software Softrans era prático sendo fácil de operar, atendia suas necessidades, mas em contrapartida o software era pesado, para operar o sistema era necessário curso em Word e Excel, entretanto o novo sistema não precisa destes tipos de cursos, o software Softrans ficou obsoleto, estacando muito gerando desconforto na hora de repassar informações aos clientes e muito fragmentado com várias interfaces de acesso para obtenção informações. Novais (2007) afirma que a roteirização tem como objetivo principal propiciar um serviço de alto nível aos clientes, mas ao mesmo tempo mantendo os custos operacionais e de capital os mais baixos possíveis.

A empresa B utiliza o SSW há quatro anos, desde que os novos donos compraram e começaram a trabalhar na filial. A empresa D utiliza o software Sintra a oito anos, o qual já está sendo trocado por outro mais atualizado disponível no mercado. Nazário (2000) afirma que a internet, bem como outras tecnologias de informação, tem gerado necessidades específicas, mas também a criação de novas oportunidades para o planejamento, o controle e a operação das atividades de transporte.

A empresa C utiliza o software Ctransp a quarenta anos, desde de a implantação da empresa, na contramão da empresa C as empresas A B e D buscam por software que as tornem mais competitiva no mercado, ambas utilizam os mesmos softwares o SSW, a empresa A utiliza a menos de um ano, a empresa B a quatro anos e a empresa D e cerca de seis meses, entretanto ela continua a utilizar o software Sintra. No quadro 5 é demonstrado as principais funções de cada software.

Ao compararmos os três Software utilizados pelas transportadoras nota-se que o da empresa C possui apenas as funções básicas requeridas em um Software de Roteirização, em

extrato verbalizado a proprietária da filial afirmou “ nosso software é o mesmo desde quando foi criada a empresa e ele atende as minhas necessidades” o que vai contra, Nazário (2000), que afirma que com o avanço da Tecnologia de Informação (TI) nos últimos anos tem permitindo que as empresas transportadoras que executarem operações que antigamente eram inimagináveis para obter redução de custos e/ou gerar vantagens competitivas.

**Quadro 1:** Comparação entre o *software* utilizado pelas transportadoras.

<b>SOFTWARE /FUNÇÕES</b>	<b>CTRANSP</b>	<b>SSW</b>	<b>SINTRA</b>
Treinamento		✓	
Cadastro de clientes	✓	✓	✓
Coleta	✓	✓	✓
Expedição		✓	✓
Contas a pagar		✓	
Contas a receber		✓	
Financeiro		✓	
Frota		✓	✓
Logística		✓	✓
Frota		✓	
Financeiro		✓	
Entregas	✓	✓	✓
Ocorrências e instruções		✓	✓
Parcerias	✓	✓	✓
Fiscal		✓	✓
Almoxarifado		✓	
Imobilizado		✓	
Compras		✓	
Contabilidade		✓	
Gestão		✓	
Implantação		✓	

Fonte: Dados da pesquisa (2017)



Segundo o extrato verbalizado do Gerente da empresa A "Software foi trocado a pedido de seus clientes e também porque a empresa está visando a obtenção do selo ISO 9001:2008 e com isso se destacar diante dos concorrentes". O gerente afirma que foi realizado um estudo na empresa a respeito da utilização dos Softwares, e viu-se a necessidade da troca do mesmo, sendo escolhido o SSW, por se destacar diante dos concorrentes. O proprietário da empresa B afirma não saber o motivo da troca do Software, no entanto gerente da empresa D, afirma que a troca do Sintra pelo SSW foi motivada por que a empresa está em processo de troca de razão social, entretanto ela ainda utiliza o sistema Sintra, pois o SSW não está com todas as interfaces liberadas com isso os seus colaboradores têm que realizar o mesmo serviço duas vezes.

### **Benefícios e dificuldades na utilização dos *softwares***

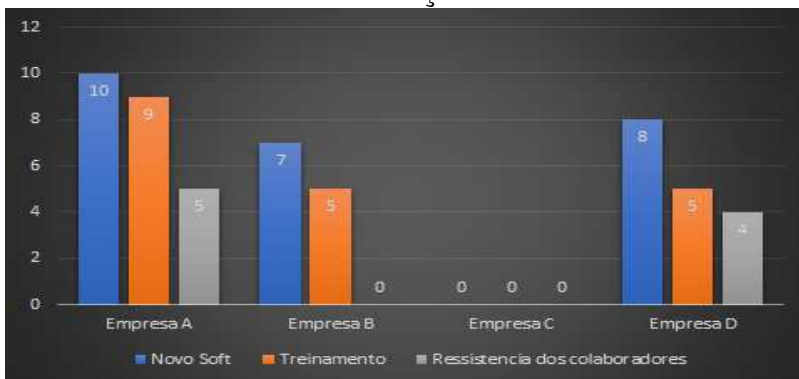
Com a implantação do novo software, as empresas A B e D destacam que não houve necessidade de nenhuma aquisição de equipamento, e que continuam sendo utilizados os microcomputadores que as empresas já tinham em suas filiais e classificam o software SSW de acordo com o gráfico1.

O gerente da empresa A afirma ainda que a instituição oferece capacitação aos seus colaboradores, com treinamento on-line disposto dentro do SSW como capacitação pessoalmente por meio de palestras“ no início os meninos sentiram um pouco de dificuldade para operar o sistema, mais depois que eles fizeram treinamento não tivemos problemas maiores quanto a resistência para utilizar o SSW ”.

Na empresa B, o proprietário afirma que eles aprenderam na prática o manuseio do software havendo como pontos discrepantes no treinamento pela empresa, os colaboradores

deveriam ter realizado o treinamento On-line que é fornecido dentro das interfaces do software assim como foi realizado na matriz localizada na cidade de Ji-Paraná. Contudo Araújo (2006), afirma sobre a importância de realização de treinamento e capacitação de seus colaboradores, tendo como finalidade capacitar seus colaboradores para lidar com a modernização da empresa e com isso passar a informação adiante, preparar o colaborador para que o mesmo seja remanejado e com isso reduzir custos na busca por objetivos empresariais e desfrutar da competência de seus colaboradores.

**Gráfico 1:** Classificação dos softwares.



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O acesso ao manifesto on-line da empresa B e C não são realizado na filial de Cacoal sendo este disponível para acesso apenas a os colaboradores da matriz. As empresas A C e D não possuem leitor óptico, para a realizar as conferências das mercadorias no momento do descarregamento das carretas, sendo a conferência realizada manualmente.

Na empresa A e D esta conferência é realizada por um colaborador designado para realizar esta tarefa, onde ele auxilia no descarregamento e confere com o auxílio do manifesto da carga

impresso, uma régua e uma caneta ele vai checando e listando os produtos que será descarregado na filial e o volume de carga, e de responsabilidade deste colaborador verificar se as mercadorias estão bem conservadas ou se ocorreu algum tipo de avaria.

Na empresa B e C a conferência de descarregamento e realizada por um dos proprietários da filial, na empresa C a conferência é realizada da mesma forma se comparada com as empresas A e D, a empresa B possui o leitor óptico que auxilia na conferência das mercadorias vinda de fora do estado, pois as notas fiscais são impressas em papel plástico o que facilita a utilização do equipamento, para descarregar carretas advindas de dentro do estado a conferência é realizada manualmente como nas demais empresas.

As maiores dificuldades enfrentadas foram referentes falta de treinamento por meio dos gestores das transportadoras B e D, outra dificuldade reside no fato da mudança de cultura da organização, pois alguns colaboradores não aceitaram a primeiro momento alterar os métodos de trabalho com os quais estejam familiarizados desde que entraram em seus cargos.

### **Indicadores de desempenho de sucesso organizacional dos *softwares* de roteirização**

Após a implementação do SSW, os proprietários da transportadora A, segundo o Gerente, exigiram dele uma maior eficiência e eficácia em sua filial. Contudo o gerente da empresa A afirma que houve um significativo aumento no volume de mercadoria e clientes na empresa em decorrência da utilização do novo sistema.

Segundo Gimenes, Oliveira, Fernandes, Bossa (2015), problemas evidentes da malha rodoviária brasileira dizem respeito à manutenção, cuja má qualidade das estradas e provoca a

deterioração, comprometendo, principalmente os caminhões, sinalização e a pavimentação das estradas, faz com que as condições sejam desfavoráveis podendo comprometer a segurança e o desempenho dos motoristas, se associada com péssimas condições dos veículos de transportes das empresas podem gerar dados aos produtos e ainda atraso nas entregas.

As empresas B, C e D conta com uma malha rodoviária em estado mediano de conservação, se comparado com os veículos da empresa A, que conta carretas em ótimo estado de conservação sendo realizadas manutenções periodicamente, e com veículos com menos de 10 anos de uso. O Gerente da empresa A afirma que após decorrido os 10 anos a carreta são vendidas e compradas outra nova.

A empresa A possui um sistema chamado global S de rastreamento dos baús das carretas via satélite, onde ela monitora todo o percurso que o motorista faz, a empresa preocupada com a segurança de sua carga ela utiliza trava eletrônica que são destravadas apenas após ser contatada por um funcionário da filial a empresa que realiza o rastreo dos baús da empresa, onde os mesmo são abertos apenas uma vez por filial, e fechadura artesanal desenvolvida pela empresa, onde apenas as filiais tem a chave de acesso. A empresa A possui seguro de carga podendo chegar a R\$ 500.000 reais e é dado baixo no sistema de acordo com o descarregamento nas filiais.

A empresa D possui como sistema de rastreo o Sacar e o Jabor, ambos das próprias carretas, a empresa C tem o sistema de rastreo, entretanto apenas um funcionário tem acesso a ele onde o mesmo não fica a todo momento dentro da empresa não possibilitando o repasse de informações aos clientes no momento a qual for solicitada. Em contrapartida a empresa B não possui sistema de rastreo de carga e se absteve quanto a respeito do seguro as mesmas. E são utilizados pelas empresas B, C e D

lacs de plásticos ou alumínio para trancar e lacrar os baús das carretas, sendo estes tipos de lacs fácil de ser violado e com isso acontecer o roubo de carga. As empresas C e D não informaram o valor do seguro de carga, apenas afirmaram possuir seguro e o mesmo é dado baixa no sistema após as mercadorias serem entregue a seus clientes finais.

Todas as avarias geradas durante o transporte ou nas dependências das filiais da empresa A são fotografadas e registrada dentro do SSW em uma interface que recebe o nome de Boletim de Ocorrência. Os Boletins de Ocorrências são confeccionados pelo responsável pela carga e descarga de mercadorias, e após inseridas no sistema SSW todas as filiais e a Matriz tem acesso ao documento.

As informações decorrentes do Boletim de Ocorrência também são repassadas por grupos de conversa em aplicativo de mensagens instantânea, na qual a empresa possui uma linha corporativa onde todos os colaboradores são incluídos, de acordo com o gerente da empresa A em extrato verbalizado “a empresa utiliza desta maneira para que as comunicações entre todos os funcionários sejam feitas em tempo real evitando transtornos que possa ser gerado por falta de comunicação”.

E afirma ainda que “com a troca de Sistema o número de avarias aumentaram em decorrência do aumento de fluxo de mercadoria transportadas, só que ainda não foi realizado um levantamento para saber o quantitativo de aumento”, em contrapartida as empresa D e B não faz uso da interface do SSW para o registro das avarias de acordo com os entrevistados, elas utilizam o mesmo sistema que a empresa C no qual as informações sobre avarias são repassadas para as Matrizes por e-mail pois o Software da empresa C não possui interface para que sejam registradas as avarias no sistema com isso as outras filiais não têm acesso a ocorrência de avarias gerada na filial de Cacoal.

E assim como para a empresa B na empresa C e D os números de avarias são pequenos e segundo o Proprietários das empresas B e C e o gerente da empresa D clássica as avarias como sendo assim “insignificante”.

O gerente da empresa D e o proprietário da filial da empresa B afirma que o número de avarias não está relacionado com a troca do software e sim com a negligências dos colaboradores durante o carregamento dos Baús. Bowersox e Closs (2001), afirma que os indicadores que avaliam a eficiência das atividades e processos de qualidade dos serviços prestados têm relação direta para determinar a eficácia de um conjunto de atividades, entre eles índice de avarias e valor das avarias.

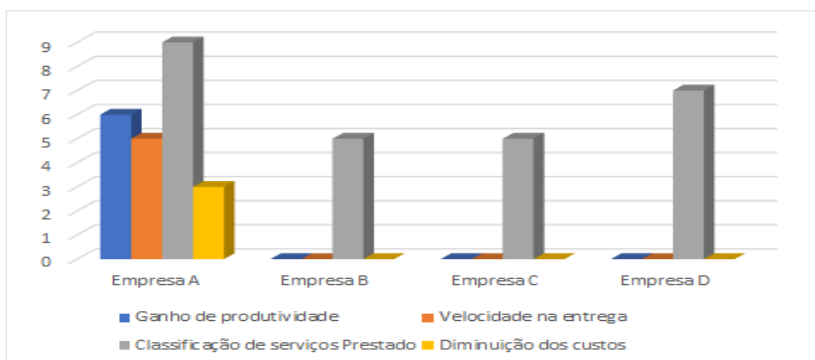
Para fidelizar seus clientes o gerente da empresa D procura sempre fazer acordos de frete, oferecendo preços abaixo dos seus concorrentes. E ele realiza visitas aos clientes que deixou de utilizar os serviços da empresa, com intuito de trazê-lo de volta para a empresa, para se sobressair em relação a seus concorrentes e passar confianças para seus clientes o gerente diz apostar “na rapidez e agilidade na entrega e fornecer informações a seus clientes em tempo real”, assim como a empresa A que utiliza dos mesmos princípios para fidelizar seus clientes e passar a eles uma maior confiabilidade.

A empresa C não possui nenhum método para fidelizar seus clientes. A empresa B realiza visitas porta a porta de seus clientes com preço de frete diferenciado levando em consideração o volume de produto que o cliente transporta com a empresa, os donos da filial são trabalham na filial possibilitando assim um maior contato com seus clientes assim como na empresa C. Segundo Kotler (2000), conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. O gráfico 2 exemplifica a classificação de desempenho dos seus Softwares segundo os entrevistados.

O gerente da empresa A afirma “o volume de carga aumentou devido a troca do Softrans pelo SSW, pois atendemos a exigência das grandes empresas e com isso o volume de carga aumentou consideravelmente, mas eu não sei mensurar o nível de aumento pois ainda não realizamos nenhum estudo para ter essa mensuração”. A empresa D assim como a empresa B destaca que o aumento no volume de produtos transportados não se dá ao tipo de Software utilizado, mas sim em relação a obtenção de novos clientes, o que vai contra Bowersox e Closs (2001), que afirma que a utilização de investimentos em instalações e equipamentos, bem como a aplicação do capital de giro em estoque para alcançar as metas logísticas quase sempre representam um valor expressivo dos ativos de uma empresa.

Após a mudança de Software as empresas B e D não souberam dizer se aumentou a velocidade na entrega dos seus produtos, assim como a empresa B e C não houve troca de software e não foi observado maior agilidade na entrega por parte dos proprietários das filiais.

**Gráfico 2: Desempenho dos Softwares**



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Segundo gerente da empresa A em extrato verbalizado “após a troca do software houve um aumento considerável de 30%, e para medir o nível de desempenho da minha filial utilizo relatórios gerados dentro do SSW e afirmo que não houve diminuição dos custos após a implantação do SSW”.

O gerente da empresa D utiliza planilhas no Excel e a curva ABC para medir o nível de desempenho de sua filial, as empresas B e C não utiliza nenhum método para medir o seu desempenho. O SSW oferece em suas interfaces relatórios de custos, clientes, avarias o que pode ser utilizado para a realização de estudos para medir o desempenho das empresas. Os usos das medidas de desempenho são essenciais para que se possa avaliar os resultados e atuação de uma empresa, e assim deve refletir os princípios básicos da organização (HARRINGTON, 1997). Segundo Globerson e Frampton (1991), “você não pode administrar o que não pode medir”, e medir é uma necessidade para que se administre qualquer empresa assim como produzir indicadores e utilizá-los para fazer medições do que se quer administrar e gerenciar com base nesses indicadores.

As empresas B,C e D não dão incentivos a seus colaboradores, em contrapartida o Gerente da empresa A verbaliza “não dá nenhum incentivo aos funcionários, entretanto eu procuro sempre estar presenteando os meus funcionários, sendo ele o aniversariante do mês ou aquele que mais se destaca, prezo pelo bem estar do ambiente de trabalho para isso realizo reuniões periodicamente para conversar e resolver em conjuntos qualquer tipo de desavença que possa estar acontecendo nas dependências do ambiente de trabalho”.

A motivação é o primeiro passo para o sucesso da organização, colaboradores satisfeitos com seu trabalho e que se sentem respeitados e reconhecidos por realizar suas funções tornam-se parceiros da empresa e fazem além do que as suas



obrigações e se preocupam com o desenvolvimento da empresa, afirma Tortorette (2010).

A empresa C classifica sua prestação de serviço como sendo Boa e não necessita de melhorias, Bom e a classificação da empresa B e como melhoria a filial destaca a comprar uma impressora para a confecção de notas fiscais em papel “plástico” o que facilitaria muito na hora de fazer os carregamentos e as conferências das mercadorias transportadas pela empresa.

As empresas A e D classifica sua prestação de serviços como sendo de ótima qualidade, a empresa A destaca ainda a força de seu nome e o marketing realizados pela empresa, mais treinamentos aos colaboradores, melhoria proposta pela empresa A. Um aplicativo para agilizar a entrega e já de baixa no sistema está a melhoria destacada pela empresa D. Para Falconi (1992), um serviço de qualidade é aquele que atende, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente e destaca que qualidade não é só ausência de defeitos, sendo o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor, pelo seu produto em relação ao do concorrente. O gerente da empresa A em extrato verbalizado “ O SSW é uma maravilha e chegou para revolucionar a minha vida, não troco ele por nada”.

## **Considerações finais**

A pesquisa desenvolvida fez uma abordagem sobre o tema os fatores de sucesso na utilização de software de roteirização nas transportadoras atuantes em Cacoal-Rondônia e identificou os softwares por elas utilizadas como sendo o Sintra, Softrans, Ctransp e o SSW, sendo o SSW utilizado por três das quatro transportadoras presente no estudo. A transportadora C contradiz-se quando em seu site divulga que investe em

tecnologia e a mesma encontra-se em ponto de estagnação se comparada com seus concorrentes, pois a mesma utiliza o seu Software a muitos anos e o mesmo não foi encontrado em pesquisas em artigos e sites especializados no assunto.

Por meio das comparações feitas no desenvolvimento deste estudo, foi possível concluir que a empresa A entende o quão grandemente é importante que os seus colaboradores estejam capacitados e treinados para que os mesmos não tenham dificuldades para manusear o software, durante o processo de pesquisa na empresa A o gerente recebeu treinamento presencial de um dos diretores da empresa. O gerente da empresa A preocupa em manter seus subordinados motivados para que com isso o rendimento da empresa não fique comprometido. As empresas B e D não recebeu treinamento por parte das matrizes e estão aprendendo na prática como utilizar o SSW.

O SSW possui em sua interface uma área específica com vídeos aulas explicativas a respeito de como o software funciona e quais as funções presente nele. Contudo as empresas não estão tendo grandes dificuldades para usar o SSW, pois ele é manuseado por códigos no qual o deixa muito prático. As maiores dificuldades enfrentadas foram referentes falta de treinamento por meio gestores das transportadoras B e D, outra dificuldade reside no fato da mudança de cultura da organização, pois alguns colaboradores não aceitaram a primeiro momento alterar os métodos de trabalho com os quais estejam familiarizados desde que entraram em seus cargos.

Por não ter acesso total ao SSW as empresas B e D fica na maioria das vezes à espera da Matriz para repassar informações a seus clientes. A empresa A possui autonomia para manusear SSW, e por realizar transporte para grandes empresas como Pirelli, Quero, Heinz, O Boticário, Tramontina, Bridgestone estas

possuem acesso ao SSW para conferir a localização de seus produtos durante o transporte.

As empresas têm visões diferentes a respeito dos indicadores de desempenho que levam ao sucesso organizacional dos softwares, a empresa A classifica a agilidade do Software, a autonomia da filial, aumento na velocidade e redução dos custos como indicador de desempenho do software. Para as empresas B, C e E os indicadores de desempenho quanto ao Software é que realize as funções básicas como rastreamento de mercadorias, data de entrada, data de embarque, data de saída e emissão do conhecimento de transporte já que estas filiais são dependentes das matrizes.

A qualidade do serviço prestado pelas transportadoras está diretamente relacionada ao grau de importância que elas dão as exigências de seus clientes e estar em constante processo de melhoria para tornar-se a melhor diante de seus concorrentes. Como prova disso foi observado durante o estudo que a empresa A estava com seu galpão repleto de mercadorias para ser entregue em contrapartida as empresas C e D estavam com seus galpões vazios, a empresa D está com sérios problemas financeiros correndo o risco de decretar falência.

Como limitação deste trabalho, tem-se a falta de acesso a dados referentes ao a utilização dos antigos softwares e aos dados do novo software, pois a empresa não detém desses dados arquivados e a limitação que a empresa C deixou evidente durante as visitas realizadas na empresa.

Para trabalhos futuros relacionados ao tema software de roteirização, sugere-se a pesquisa numa delimitação de estudo mais abrangente, sendo estudo de grande importância para as empresas, e que salienta como uma solução para uma possível redução nos custos das instituições que executem o sistema de entrega e/ou coletas de carga. Para a comunidade é de grande

importância para conhecer a realidade das empresas transportadoras envolvidas em seu dia-a-dia, para o meio acadêmico e de grande relevância para ele reconhecer as dificuldades encontradas nas empresas diariamente e com isso se preparar para ingressar no mercado de trabalho.

## **Referências**

ALEVAR, Lúcia; CINTRA, Antônio Octávio- **Sistema Político Brasileiro: Uma Introdução**- 2ª ed. Editora UNESP, 2007.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1ª edição. São Paulo-SP: Atlas, 2010.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo. Saraiva, 2006.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL- **Lei n. 11.442. Dispõe sobre o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração e revoga a Lei no 6.813, de 10 de julho de 1980**. Diário Oficial da União, 08 de janeiro 2007.

CASTIGLIONI José Antonio de Mattos. **Logística operacional**: guia prático. São Paulo 2010- Editora Érica Ltda. 2010

CARDOSO. Michele A. P. Gomes; TEODORO, Denise dos S. Dias. **Logística e produção**: uma revisão bibliográfica sobre o

sistema just in time. Trabalho de Conclusão de Curso Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antonio Seabra. São Paulo. 2004. Disponível em: <<http://www.fateclins.edu.br/site/trabalhoGraduacao/WqhzMsDPwmZx6f2dybRoxuRgCYZyFaj8C8bBb.pdf>>

DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

FALCONI, V. TQC: **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. São Paulo: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

GIMENES, Heli Xavier de. OLIVEIRA; FERNANDES, J. P. Vaz; BOSSA, Douglas. **Estudo de caso do transporte rodoviário**. 2015. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_41\\_1459808673.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_41_1459808673.pdf)>. Acesso em: 15 de junho de 2017.

GOEBEL D. (1996) – **Logística - Otimização do Transporte e Estoques na Empresa**. Rio de Janeiro Volume 1, p.3.

GLOBERSON, S e FRAMPTON, J. **You Can't Manage What You Don't measure. XX Congresso Brasileiro de Custos** – Uberlândia, MG, Brasil, 18 a 20 de novembro de 2013 control and evaluation in organizations. printed and bound in great britain by athenaeum press Ltd. newcastle upon tyne, 1991.

HARRINGTON, James. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KEEDY, Samir. **Transportes, inutilizarão e seguros internacionais**. São Paulo: Aduaneira, 2003.

KOTLER, P. Administração Marketing, edição do novo Milênio, São Paulo Prentice-Hall, 2000.

LAKATOS E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologias científica** 6<sup>a</sup>.ed. São Paulo. Atlas, 2007.

LAPORTE, G.: The vehicle routing problem: an overview of exact and approximate methods. **European Journal of Operational Research**, Vol. 59, p. 345-358, 1992.

NAZÁRIO, Paulo. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SANDOVAL, Daylyne M.G Lima. **Análise das Implicações Logísticas, Contábeis e Financeiras da Escolha do Serviço de Transporte**. M.G- DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM TRANSPORTES DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL E AMBIENTAL. Acesso em: 16 de outubro de 2016. Disponível em:

<[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16749/1/2014\\_DaylyneMaerlaGomesLimaSandoval.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16749/1/2014_DaylyneMaerlaGomesLimaSandoval.pdf)>

SEBRAE NACIONAL. Acesso em: 16 de outubro de 2016. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/trabalhe\\_sebrae](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/trabalhe_sebrae)>.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006.

TORTORETTE, Maiara. **Profissionais motivados, empresas desenvolvidas**. 2010. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/sem-categoria/profissionais-motivados-empresas-desenvolvidas>>. Acesso em: 15 de julho de 2017.

# GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO HOSPITAL REGIONAL DE CACOAL

Palas Atenas Uchôa Pereira<sup>24</sup>

Lucélia Largura do Vale Vidigal<sup>25</sup>

Ademir Luiz Vidigal Filho<sup>26</sup>

Carlaile Largura do Vale<sup>27</sup>

## Introdução

As organizações têm presenciado uma constante evolução em todos os setores da sociedade principalmente, de forma relevante no que diz respeito a tecnologia, transporte e produção estimulando uma transformação contínua no modo de agir, pensar e produzir acrescentando o conceito já existente principalmente em relação a logística. A partir desse contexto surgem novas necessidades de integrar a movimentação de materiais, num aspecto mais amplo que vai desde a saída da mercadoria do fornecedor até o consumidor final (LORENZETTI et al, 2014).

A função das práticas de gestão da cadeia de suprimentos em unidades hospitalares pode proporcionar significativa oportunidade de melhoramento dos processos e uma melhor

---

<sup>24</sup> Egressa do curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia – Cacoal. email: palasatena2013@gmail.com.

<sup>25</sup> Docente da Universidade Federal de Rondônia – Cacoal, Mestre em Administração pela FEAD, Doutoranda em Administração – UNAM, membro da GEPAC. email: lucelia.vale@unir.br

<sup>26</sup> Docente da Universidade Federal de Rondônia – Cacoal, Mestre em Administração pela FEAD, Doutorando em Administração – UNAM, membro da GEPAC. email: ademir.vidigal@unir.br

<sup>27</sup> Docente da Universidade Federal de Rondônia – Cacoal, Mestre em Administração pela FEAD, Doutorando em Administração – UNAM, membro da GEPAC. email: carlaile.vale@unir.br

aplicação dos recursos para o atendimento dos serviços de saúde. Nesse cenário, a logística pode se revelar como uma atividade de destaque na agregação de valor para a organização e para os serviços prestados (CARETA 2013).

Nesse sentido, a adoção de indicadores de desempenho pode auxiliar os gestores no monitoramento dos processos e atividades permitindo uma avaliação mais próxima da realidade. Atualmente na era da informação e do conhecimento, em que decisões são tomadas baseadas em situações e dados, nota-se a importância da adoção da gestão da cadeia de suprimentos principalmente no âmbito hospitalar que além de possíveis perdas financeiras ocasionadas pela má gestão, pode produzir consequências graves em relação aos cuidados do paciente, podendo essas consequências vir a ser irrecuperáveis (PONTES, 2008).

Das organizações modernas, o hospital é identificado como um dos mais rígidos em relação a mudanças, esse fator se explica devido ao baixo nível de interação entre os profissionais de saúde e os departamentos, uma grande disposição dos usuários aos serviços, e um gerenciamento despreparado para atuar nessas organizações (LORENZETTI et al, 2014).

Através da gestão de abastecimento hospitalar é possível efetivar o aumento da sua produtividade por meio de processos mais eficientes, disponibilizando materiais e equipamentos no lugar demandado no tempo certo para sua utilização, resultando em uma maior integração entre diversas atividades e níveis, redução de seus custos e melhor eficiência para o hospital (MATTOS, 2008).



## Gestão da cadeia de suprimentos

Logística e cadeia de suprimentos não são assuntos novos, muito pelo contrário fazem parte da história da humanidade, a mesma relata a vitória e derrota de muitas guerras vencidas pela força das capacidades logísticas ou pela falta delas, como por exemplo, na guerra de Independência dos Estados Unidos devido a falhas logísticas, a derrota dos britânicos foi inevitável, o exército durante os primeiros seis anos de batalha sofreu com uma falha na administração de suprimentos que afetou o curso de suas operações levando-os a uma inevitável derrota. Após tal acontecimento desenvolveram uma organização capaz de suprir seu exército, porém tal esforço ocorreu tarde demais (CHRISTOPHER, 2010).

Devido o confuso entendimento em relação às definições sobre logística e cadeia de suprimentos, seja na manufatura, na consultoria, ou na academia em 1998 o *Council of Logistics Management (CLM)* tradicional entidade nos EUA, a fim de clarear a habitual dúvida modificou sua definição de logística para designar que a mesma é um subconjunto da cadeia de suprimentos e que ambos os termos não são sinônimos (PIRES, 2007).

Por sua vez, o *Global Supply Chain Fórum (GSCF)*, um grupo de pesquisa nos EUA, que se reúne anualmente com o objetivo de contribuir com fundamentos e práticas de gestão da cadeia de suprimentos definiu que: “SCM é a integração dos processos de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais (primários) que providenciam produtos, serviços e informações que adicionam valor para os clientes” (PIRES, 2007, p.58).

A logística moderna tornou-se uma das maiores preocupações dentro das organizações, a mesma deve englobar o

fluxo de materiais, interna e externamente, abrangendo a chegada de matéria-prima, estoques, fabricação e distribuição física do produto até o consumidor final. Ela deve ser a conexão entre as diversas áreas e serviços responsáveis. Dessa integração emerge o moderno conceito de logística integrada que viabiliza o sincronismo entre os diversos setores da organização e seus fornecedores (CHING, 2001).

## **Fluxo de materiais**

A gestão de estoque atualmente é entendida como uma forma de reduzir os custos totais relacionados à sua aquisição e gerenciamento. No momento em que a gestão de estoques não é inserida como um conceito integrado, os diferentes estágios são geralmente gerenciados por departamentos diversos. Como por exemplo, um diretor de produção possivelmente será responsável pela fábrica, assim como pelas compras um diretor de compras. Nessa visão cada ligação da cadeia é gerenciada de forma independente de qualquer outra parte e cada elo estará inteirado somente da demanda do próximo elo (CHING 2010).

Nas organizações hospitalares, o setor de estoque está diretamente ligado à realização de suas atividades. Esse fato é evidenciado pelo grau de imprevisibilidade dos procedimentos a serem executados e a dificuldade de encomendas posteriores à demanda. Tal gestão de estoque nesse segmento é caracterizada pelo fundamento da disponibilidade para a prestação do serviço hospitalar, e enfatiza a importância dos estoques de materiais hospitalares na conduta da prestação de serviço, pois envolvem a aplicação dos mesmos para sua efetivação (RODRIGUES, 2012).

## **Relacionamento cliente fornecedor**

O relacionamento com fornecedores também pode ser entendido como uma relação de negócios sob medida, tendo por base a segurança mutua, falhas, riscos e recompensas que podem propiciar vantagem estratégica, com um resultado melhor do que seria provável individualmente. Para que a parceria seja mantida com sucesso, alguns critérios de seleção podem ser definidos a fim de medir o nível de apoio das condições ambientais, competência técnica e gerencial grau de confiabilidade e posteriormente discutidos com os fornecedores (CHING, 2010).

## **Tecnologia da informação/comunicação**

Para Rodrigues (2012) na comunicação a clareza e a qualidade do fluxo de informações, constituem um importante papel nos diversos interesses de aperfeiçoamento existentes na cadeia de suprimentos, e o primeiro deles é a intermediação, uma possível barreira para a transparência, pois age como fonte de informação irregular e de baixo impacto, a mesma eleva os custos e com frequência constitui uma atividade de não agregação de valor.

Atualmente a tecnologia da informação permite que as organizações integrem seus processos de suprimentos, manufatura e entrega, de forma que os processos sejam atraídos pelos pedidos dos consumidores e não por planos de produção. Esse sistema globalizado desde o pedido dos clientes até os fornecedores de matérias-primas possibilita que de forma geral as unidades organizacionais que compõem a cadeia de suprimentos obtenham amplas melhorias no que diz respeito a custo, qualidade e tempo de resposta (KAPLAN E NORTON, 1997).

## **Práticas da gestão da cadeia de suprimentos no ambiente hospitalar**

Algumas práticas de problematização e outras da gestão da qualidade foram sendo gradativamente incorporadas as oficinas de trabalho e com o passar do tempo foram introduzidas no cenário das organizações como uma cadeia de atividades, em que os demais elos da cadeia passam a se integrar para tentar resolver os problemas diagnosticados (INFANTE, 2007).

Para isso a logística hospitalar foi adotada como um instrumento de gestão para garantir que todos os recursos utilizados para o tratamento dos pacientes estejam acessíveis no lugar certo e no tempo exato para que sejam utilizados. No entanto para que isso ocorra é indispensável que a instituição adote um eficiente esquema de planejamento nas atividades de aquisição, armazenagem, gerenciamento de materiais em estoques, bem como sua distribuição para o uso nas atividades hospitalares. Dessa forma um bom gerenciamento dessas atividades citadas deve procurar minimizar os altos custos com a manutenção desses estoques (MEDEIROS et al, 2009).

## **Medidas de performance**

As medidas de desempenho são uma forma de medir o desempenho em determinada área, e poder agir sobre possíveis desvios em relação aos objetivos pretendidos. Todavia a mensuração deve possibilitar uma tomada de ação visando corrigir determinado processo. Além do mais as medidas de desempenho devem ser compreendidas por todos os membros da organização aceita pelas pessoas envolvidas e reproduzível e orientada para resultados (Martins e Alt, 2006). Atualmente os vários tipos de mensuração de desempenho podem conter inúmeros grupos de indicadores, e cada grupo de indicador é configurado para atender

as necessidades informacionais e gerenciais particulares (CALLADO, 2009).

**Quadro 01:** Medidas de *Performace*, Indicadores de Desempenho e dimensões de avaliação

INDICADORES DE DESEMPENHO	DIMENSÕES
<b>Parceria estratégica com fornecedores</b>	▪ Qualidade; Frequência;
	▪ Melhorar a qualidade de seus produtos e serviços;
	▪ Envolvimento dos fornecedores nos programas de melhoria;
	▪ Entrega no prazo; Atividades de planejamento e definição de metas;
	▪ Desenvolvimento de novos produtos/serviços.
<b>Qualidade dos serviços prestados</b>	▪ Determinam expectativas futuras dos clientes; Interação com frequência; Confiabilidade; Responsividade e
	▪ Informam com antecedência mudanças de necessidades; Relacionamento com distribuidores e fabricantes; Problemas em relação a prazo.
<b>Compartilhamento de informações/ fornecedores</b>	▪ Compartilham informações de propriedade com eles;
	▪ Mantém informado sobre questões que afetam seus negócios;
	▪ Compartilham conhecimento e trocam informações úteis para o planejamento; e
	▪ Informam quanto a eventos ou mudanças que possam afetar outros parceiros.
<b>Qualidade da informação/ fornecedores</b>	▪ Hora certa; Precisa; Completa; Adequada e Confiável;
<b>Custo</b>	▪ Custos estoques inferiores; Capazes de manter custos tão ou mais baixos;
	▪ Índice de produtividade; Custo do transporte de suprimento/distribuição;
	▪ Custo de manutenção de estoque; Custos associados a falta de estoque;
	▪ Custo de armazenagem; Custo administrativo;

<b>Qualidade</b>	<input type="checkbox"/> Confiável; Serviços resolutivos; Alta qualidade;
	<input type="checkbox"/> Serviços que seus clientes necessitam; e
<b>Entrega</b>	<input type="checkbox"/> Entrega de acordo com a necessidade de seus clientes.
<b>Desempenho relacionado aos estoques da empresa</b>	<input type="checkbox"/> Giros de estoque; Vida útil de estoque;
	<input type="checkbox"/> Níveis de estoque, em dias de suprimentos; e
	<input type="checkbox"/> Ação da capacidade de estocagem.
<b>Inovação</b>	<input type="checkbox"/> Serviços personalizados; Necessidade dos clientes; e
	<input type="checkbox"/> Atendem bem as a demanda de seus clientes por novos serviços/produtos.
<b>Tempo</b>	<input type="checkbox"/> Rapidez;
<b>Flexibilidade</b>	<input type="checkbox"/> Mudança nas quantidades dos materiais e serviços já solicitados.
<b>Sistemas de informação</b>	<input type="checkbox"/> Acessibilidade; Rapidez; Integração; Compartilhamento de dados;
<b>Integração</b>	Transporte; Estoques e Informações.

Fonte: Caldana et al. (2011); Rodrigues, (2012); Kaplan e Norton, (1997); Parra e Pires, (2003); Viana, (2010); Hekis et al (2011); Platt e Nunes (2007); Ching (2010); Bowersox (2013); Felini (2016); Gomes e Ribeiro (2004); Careta, (2013); Kekis, (2011); Ballou, (2010); Yukimitsu (2010); Callado (2009); Adaptado (2017)

A utilização de Indicadores de Desempenho é essencial para os serviços de saúde, uma vez que configura uma medida que permite o monitoramento e a identificação de estratégias de intensificação da melhoria da qualidade da assistência. Em concordância a essa questão Martins, Alt (2006) afirma que através da utilização dos indicadores é possível medir o desempenho de determinada área poder agir sobre os desacertos em relação aos objetivos traçados.

## **Procedimentos metodológicos**

Trata-se de um estudo de caso descritivo e tem como característica principal descrever atributos significativos para o assunto pesquisado, e tem como finalidade estudar traços de um grupo como, por exemplo, idade, sexo, distribuição de renda entre outras (GIL, 2008).

A abordagem é quali-quantitativa e utilizou-se do método dedutivo e de acordo com Lakatos e Marconi (2006, p. 64) esse método tem o propósito de explicitar os conteúdos das premissas, os argumentos dedutivos estão corretos ou estão incorretos, ou as premissas sustentam de modo completo a conclusão ou, quando a forma é logicamente incorreta não a sustentam de forma alguma. Consequentemente, esse tipo de pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados, mantendo um contato direto com o objeto de estudo, porém, com um trabalho intensivo de campo. Quanto às técnicas da coleta dos dados, foram utilizadas a revisão bibliográfica, e esse estudo de caso teve como técnica o questionário.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa bibliográfica foram realizadas no período de agosto a novembro de 2016 por meio de livros, artigos, dissertações e teses, disponíveis na internet e na biblioteca da Unir (Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal). O questionário foi composto de 29 perguntas semiestruturadas, e entrevista com 23 perguntas fechadas ambos fundamentados por meio de embasamento teórico da presente pesquisa classificando as variáveis em cada dimensão das medidas de performance.

Os sujeitos da pesquisa foram os 16 Enfermeiros, 77 Técnicos em Enfermagem, 4 secretárias das Clínicas: Pediátrica, Cirúrgica, Ortopédica e Médica e 1 Coordenador do CAF (Central de Abastecimento Farmacêutico), pois foram

consideradas as pessoas mais indicadas a fornecer os dados que possibilitassem chegar as respostas requeridas dos objetivos.

## **Resultados da pesquisa**

O Hospital Regional de Cacoal foi inaugurado em outubro de 2010, conta com uma equipe de aproximadamente 1.300 profissionais das mais diversas áreas. Possui aproximadamente 160 leitos, sendo 30 para Unidade de Terapia Intensiva (UTIs), além de atendimentos nas áreas de Pediatria, Ortopedia, Cardiologia, Pediatria, Neurologia entre outras especialidades. O HRC também possui auditório para treinamento, biblioteca e alojamento para o corpo médico. A pesquisa teve como respondentes seus colaboradores da assistência direta e indireta, portanto para facilitar na análise dos dados é importante traçar um breve perfil dos respondentes.

A amostra da população que responderam o questionário foram 4% secretárias, 17% enfermeiros e 79% técnicos em enfermagem, dos quais 3% do gênero masculino e 97% do gênero feminino. A idade dessa população se configurou em 37% entre 25 e 35 anos e os demais 63% acima de 36 anos, sendo o tempo de serviço 8% abaixo de 8 anos, 63% entre 3 e 7 anos, 19% de 8 a 12 anos, 6% acima de 13 anos e outros 4% não informaram o tempo de prestação de serviço.

## **Desempenho da parceria estratégica com fornecedores**

O relacionamento com fornecedores também pode ser entendido como uma relação de negócios sob medida, tendo por base a segurança mutua, falhas, riscos e recompensas que podem propiciar vantagem estratégica, com um resultado melhor do que seria provável individualmente (CHING, 2010). Nesse sentido é



que a pesquisa buscou compreender a parceria estratégica com os fornecedores , quando concerne se a qualidade dos produtos hospitalares estão de acordo com as necessidades do setor 82% dos respondentes se posicionaram de forma negativa a esta afirmação, 66% consideram insuficiente a frequência com que ocorre o abastecimento de materiais (soros, equipos, seringas, gelcos, etc.), entretanto a coordenação do CAF afirma que todos os medicamentos seguem as normas de qualidade da ANVISA, porém destaca-se que há materiais hospitalares de qualidade superior no mercado.

Em relação ao envolvimento dos fornecedores internos nos programas de melhoria contínua dos serviços prestados 82% dos questionados indicaram existir baixo envolvimento, e houve resposta negativa por 71% dos pesquisados, quando questionados se as entregas de materiais ocorrem no prazo desejado, e de acordo com o entrevistado a entrega dos materiais está diretamente ligada ao recebimento desses materiais da central de distribuição no município de Porto Velho que deveria ocorrer quinzenalmente, no entanto tem ocorrido atrasos por consequência da falta de transporte, inviabilizando o abastecimento normal. A realização de atividades para definir objetivos que beneficiam ambos os setores (clínica e abastecimento interno) foi apontado por 46% dos respondentes como nunca terem sido realizadas e 44% também disseram que não é possível sugerir o aperfeiçoamento de novos produtos e serviços junto ao fornecedor interno.

## **Qualidade dos serviços prestados**

No quesito qualidade dos serviços prestados, 47% da amostra afirmaram que o sistema de abastecimento interno interfere de forma direta em relação aos serviços prestados no

setor e 65% apontam que a confiança entre os setores é um fator importante para a qualidade dos serviços prestados, sendo o quesito confiança também apontado com muita relevância para o entrevistado que, ressalta a possibilidade de haver processos mais rápidos e seguros. A mudança de necessidades do setor foi indicado por 77% dos questionados, que não são informados com antecedência pelo fornecedor interno, 75% apontaram que o abastecimento de materiais ocorrem com atrasos na entrega. Todavia, 87% consideram adequada a localização dos materiais de forma que facilita os serviços prestados na clínica.

## **Compartilhamento da informação/qualidade**

Rodrigues (2012) argumenta que na comunicação, a clareza e a qualidade do fluxo de informações, constituem um importante papel nos diversos interesses de aperfeiçoamento existentes na cadeia de suprimentos, e o primeiro deles é a intermediação, uma possível barreira para a transparência, pois age como fonte de informação irregular e de baixo impacto, a mesma eleva os custos e com frequência constitui uma atividade de não agregação de valor.

Nesse contexto, observa-se que 38% dos questionados disseram que os fornecedores internos nunca compartilham informações com antecedência, no que diz respeito a falta de materiais, e outros 51% responderam pouco ou raramente. No que se refere as informações não compartilhadas pelo setor de abastecimento, 71% alegaram que este fator prejudica as atividades do setor nas quais desempenham suas funções, ainda 73% declaram que a troca de informações é importante para o planejamento das atividades que englobam esses dois setores. Quando questionado, o entrevistado afirma que há ineficácia no compartilhamento de informações tanto com os clientes internos,

quanto com a equipe de abastecimento do município de Porto Velho, no qual gera consequências em cadeia, onde apenas a central de abastecimento tem contato diretos com os fornecedores.

No tocante à qualidade da informação dos fornecedores, 89% dos respondentes afirmaram que a troca de informações com os fornecedores internos não acontece no tempo certo e 78% reconhecem que as informações compartilhadas não são compreensíveis, entretanto 74% dos indagados mencionam que essas informações viabilizadas pelo fornecedor interno são confiáveis.

## **Qualidade do abastecimento interno**

Acerca da qualidade do abastecimento interno, 77% dos questionados alegam que este é confiável, todavia, para 79%, os serviços prestados pelo setor de abastecimento não estão de acordo com as necessidades do setor. No que se refere a entrega dos materiais, 82% consideram que essas entregas não ocorrem de acordo com as necessidades do setor. Pode-se caracterizar como ineficiente o abastecimento das clínicas do hospital, sendo confirmada pelo entrevistado, no qual relata que a demora nas respostas e no recebimento de materiais da central de abastecimento localizada em Porto Velho interfere diretamente nos serviços oferecidos aos clientes internos, ou seja, as necessidades dos setores do hospital não são supridas.

## **Desempenho relacionado aos estoques da organização**

Nas organizações hospitalares, o setor de estoque está diretamente ligado à realização de suas atividades, esse fato é evidenciado pelo grau de imprevisibilidade dos procedimentos a

serem executados e a dificuldade de encomendas posteriores à demanda. Tal gestão de estoque nesse segmento é caracterizada pelo fundamento da disponibilidade para a prestação do serviço hospitalar e enfatiza a importância dos estoques de materiais hospitalares na condução da prestação de serviço, pois envolvem a aplicação dos mesmos para sua efetivação (RODRIGUES, 2012).

Observou-se, que quanto ao desempenho relacionado aos estoques da organização, 31% dos indagados afirmam que o nível do estoque da clínica nunca é exatamente de acordo com o fluxo de pacientes e outros 41% também são negativos a esta questão. Segundo 83% dos questionados avaliam como de longo prazo a validade dos materiais em estoques e 84% dizem que o nível desses estoques é alto em dias de abastecimento. E conforme o entrevistado, os níveis do estoque geralmente não atendem as necessidades da organização devido ao não envio desses materiais conforme as solicitações mesmo em dias de abastecimento interno, no que se refere ao prazo de validade dos materiais.

## **Inovação/flexibilidade**

Concernente a inovação, quando identificado materiais de baixa qualidade, 59% dos respondentes afirmam que esses materiais nunca são substituídos e 37% afirmaram ser impossível sugerir mudanças para a melhoria dos produtos que melhor atendam às necessidades dos procedimentos realizados. A negatividade nas respostas continua no item flexibilidade, no qual 79% dos questionados declararam que não podem haver mudanças nos pedidos já solicitados, tanto no que se refere a quantidade, quanto a mudança de materiais, essas alterações não são aceitas pelo setor de abastecimento, porém é inversa a resposta do setor de abastecimento, e segundo o entrevistado, há

flexibilidade em alterações tanto quantitativas quanto ao de materiais e medicamentos.

## **Sistema de informação**

O sistema de informação que há implantado no hospital foi avaliado por 84% dos respondentes como ineficaz no atendimento das necessidades do setor. No que se refere ao sistema de informação, o modo pelo qual são colhidas as informações a respeito dos pedidos de materiais são inacessíveis ou há problemas na acessibilidade para 84% dos indagados e no que se refere as informações sobre a aquisição de materiais, 40% disseram que essas informações nunca são compartilhadas pela equipe antes de realizar os pedidos e outros 46% reconhecem como baixa a troca de informações. Já a Central de abastecimento, afirmou-se existir um sistema de informações adequado de controle de estoque, onde o acesso, a rapidez e o compartilhamento são de informações podem ser identificados.

## **Considerações finais**

As organizações hospitalares têm o desafio de obter uma melhor efetividade em seus processos através de uma gestão integrada e sistêmica, podendo assim identificar ameaças e oportunidade no processo gerencial, principalmente no que se concerne a cadeia de suprimentos. O objetivo deste trabalho foi estudar a adoção de práticas de gestão da cadeia de suprimentos no Hospital Regional de Cacoal, descrevendo o processo de gerenciamento de aquisição, o armazenamento e distribuição de materiais hospitalares, identificando os fatores críticos no processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos e a mensuração do desempenho operacional.

Os resultados apontaram que a parceria estratégica com fornecedores é prejudicada por diversos fatores como a baixa qualidade dos materiais, o abastecimento insuficiente e prazos longos, o baixo envolvimento nos programas de melhoria e aperfeiçoamento. A qualidade dos serviços prestados também é vista com deficiências por toda amostra, apesar do serviço de abastecimento interferir em todos os serviços prestados pela organização e a confiança ser um importante aliado nesse processo, são frequentes os atrasos no abastecimento e as informações não são antecipadas desde os fornecedores externos.

O compartilhamento e a qualidade da informação têm prejudicado arduamente a cadeia de suprimentos, há falta de compartilhamento, são atemporais e incompreensíveis prejudicando o abastecimento e as demais atividades hospitalares vinculadas. É importante salientar que 84% afirmaram que a forma como são coletadas as informações a respeito dos pedidos de materiais são inacessíveis e ineficaz.

A qualidade do abastecimento interno é confiável, pois ocorre diariamente no entanto não atende as necessidades dos setores, no que se refere ao desempenho dos estoques, o seu nível não está em acordo com o fluxo dos pacientes além de ser prejudicado frequentemente pela falta de envio desses materiais da central de distribuição de Porto Velho. Não há a substituição dos materiais de baixa qualidade, além da impossibilidade na sugestão de melhorias e mudanças de pedidos, mostrando-se o abastecimento pouco inovador e inflexível. O sistema de informação segundo os colaboradores das clínicas é considerado inexistente pois, não é possível ter acesso sendo considerado ineficaz. Já o entrevistado relata atender as necessidades do setor de abastecimento.

A unidade hospitalar possui deficiências no abastecimento, armazenamento e distribuição dos materiais por motivos internos e externos, verificando que as práticas de gestão da cadeia de suprimentos não fazem parte dos processos relacionados ao abastecimento e um dos principais fatores para esse resultado é o gerenciamento de informações ineficaz e ineficiente apresentado em todos os níveis organizacionais. Pode-se perceber que não existe uma boa integração entre os setores e o serviço é desenvolvido de forma individualizada.

## Referências

ANAHP, **Associação nacional dos hospitais privados**. Disponível em: < <http://nahp.com.br/a-anahp/a-anahp/sobre-a-anahp> > Acesso em: 11 out. 2016.

BITTAR, Olímpio J. Nogueira V; **Indicadores de qualidade e quantidade em saúde**. Disponível em: < <http://sistema4.saude.sp.gov.br/sahe/documento/indicadorQualidadeI.pdf> RAS – Artigo Vol. 3 n 12 – Jul- Set, 2001.> Acesso em: 14 Set. 2016.

BOWERSOX, Donald J.; et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=cli2AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=gestao+da+cadeia+de+suprimentos+%&ots=PJpcVaU8sK&sig=dOxvYrn7nHlzQKoAgNp6isYqzz8#v=onepage&q=gestao%20da%20cadeia%20de%20suprimentos&f=false>> Acesso em: 1 Nov. 2016.

CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO Aldo Leonardo Cunha. **Mensuração de desempenho da cadeia de suprimentos do setor hospitalar**: uma abordagem conceitual. Disponível em: < [http://www.simpoi.fgv.br/arquivo/2009/artigos/E2009\\_T00132\\_PCN37966.pdf](http://www.simpoi.fgv.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00132_PCN37966.pdf)> Acesso em: 12 Set. 2016.

CARETA, Catarina Barbosa. **Medição de desempenho das atividades logísticas:** estudo de casos múltiplos em hospitais de ensino universitário. Disponível em: < file:///D:/Documentos /Downloads/ CatarinaBarbosa Careta DEFINITIVO%20(1).pdf> Acesso em: 23 Set. 2016.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** criando redes que agregam valor. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GHING, Hong You. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada supply chain.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – supply chain.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

HÉKIS, Hélio Roberto; SILVA, Monick Alexandre da; SOUZA, Adriano Carlos Amorim de Paiva. **Análise das práticas de gestão da informação do hospital maternidade Guiomar Fernandes.** Disponível em :<file:///D:/ Documentos/Downloads/ 1487-4617-1-PB%20(1)> Acesso em: 28 Agost. 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Disponível em: < https://www .passeidireto.com/arquivo/5907519/ livro---1997---Kaplan-e-Norton---estratégia-em-acao---balanced-scorecard> Acesso em: 12 Out.2016.

KATO, Jéssica Thie. **Práticas de gestão de suprimentos em hospitais no município de São Paulo.** Disponível em: < http://gvpesquisa.fgv.br/sites/ gv pesquisa. fgv.br / files / publicacoes/praticas\_de\_gestao \_da\_cadeia\_de\_ supri mentos em\_ hospitais.pdf São Paulo> Acesso em: 12 Out. 2016.



LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LORENZETTI, Jorge et al. **Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/tce/v23n2/pt\\_0104-0707-tce-23-02-00417.pdf](http://www.scielo.br/pdf/tce/v23n2/pt_0104-0707-tce-23-02-00417.pdf)> Acesso em: 13 Out. 2016.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MEDEIROS, Saulo Emmanuel Rocha de et al. **Logística hospitalar: Um estudo sobre atividades do setor de almoxarifado em hospital público**. Disponível em: <[http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/23456789/7526/arquivo39\\_21\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/23456789/7526/arquivo39_21_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 20 Set. 2016.

NEDER, Ana Luiza Rangel. **Melhores práticas na gestão da cadeia de suprimentos: um estudo de caso em uma rede de hospitais privados**. Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicações/>>. Acesso em: 20 Set. 2016.

OLIVEIRA, Carolina Salem de. et al. **Um estudo sobre planejamento em logística de distribuição de produtos para consumo não durável: estudo de caso de uma indústria de bebidas**. Disponível em: <<http://intertemas.toledo.prudente.edu.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/543/538>> Acesso em 22 Set. 2016.

# MARKETING DIGITAL NAS REDES SOCIAIS *FACEBOOE E INSTAGRAM*: ESTUDO EM EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE CACOAL, RO

Cassius Kley Santos Duarte<sup>28</sup>  
Jane Aparecida Nunes de Araújo<sup>29</sup>  
Jussilaine Luzia Lyra Guimarães<sup>30</sup>

## Introdução

Com a crescente ascensão no cotidiano e como ferramenta essencial para o mundo corporativo, a *internet* vem como principal canal para busca de informações e comparações sobre produtos e/ou serviços oferecidos pelas empresas. E com isso o *marketing* nas redes sociais tem sido uma tendência cada vez mais forte para analisar quando uma empresa busca estratégias para obter vantagem competitiva.

Conforme enfatizado por Torres (2010), a maioria dos consumidores buscam interação com as empresas por meio de redes sociais, mas são escassas as companhias que estão preparadas para atuar nessas plataformas. Essa tendência traz com ela novos desafios, pois o *marketing* em redes sociais se difere do *marketing online* que as empresas estavam acostumadas a utilizar. Assim se dá a importância de explorar cada vez mais a plataforma das redes

---

<sup>28</sup> Bacharel em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles (Cacoal). E-mail: cassiusksd@gmail.com

<sup>29</sup> Bacharel em Administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles (Cacoal). E-mail: cassiusksd@gmail.com

<sup>30</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (PGDRA) da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR. E-mail: jussilainelyra@gmail.com

sociais. Diante desse novo cenário, a criação de laços de relacionamento com o consumidor pode partir das redes sociais, começando quando as empresas se preocupam em divulgar seus produtos e/ou serviços nas mídias sociais, aproximando-se cada vez mais do seu público-alvo (TORRES, 2009).

Assim, a delimitação do tema se dá pelo estudo do *Marketing*, especificamente o *marketing* digital, intencionando orientar e demonstrar as metodologias que podem ser utilizadas para obter vantagem competitiva sob empresas que não utilizam essas técnicas como forma estratégica para atrair novos clientes e mantê-los inteirados a respeito de seus produtos e/ou serviços oferecidos por elas. Para tanto, visto que a comunicação com os clientes no mundo digital vem se tornando importante diferencial de mercado, a pesquisa baseou-se em conhecer como as empresas utilizam esse tipo de *marketing* no município de Cacoal (RO).

Visto os benefícios desse cenário de interação *online*, é importante que as empresas foquem em aprimorar seu *marketing* digital para atingir vantagem competitiva. No estudo, buscou-se analisar especificamente como as ferramentas do *marketing* digital nas redes sociais *Facebook* e *Instagram* são utilizadas pelas empresas na cidade de Cacoal (RO), discutindo a importância e os efeitos da utilização para as organizações. Neste contexto, a pergunta norteadora desta pesquisa parte do seguinte questionamento: *como as ferramentas de mídias das redes sociais Facebook e Instagram contribuem para a divulgação das empresas na cidade de Cacoal/RO?*

A pesquisa teve como objetivo geral analisar como as ferramentas das redes sociais *Facebook* e *Instagram* contribuem para a divulgação das empresas na cidade de Cacoal (RO), sendo os objetivos específicos o estudo das redes sociais *Facebook* e *Instagram*, identificação dos resultados alcançados pelas empresas com a implementação das ferramentas do *Facebook* e *Instagram* e a

compreensão dos benefícios e entraves da utilização desse tipo de *marketing* no *Facebook* e *Instagram*.

A justificativa do estudo se dá pela importância das empresas se tornarem qualificadas para atender esse tipo de cliente. Torres (2010, p. 7) explana que “o consumidor busca informações relevantes sobre produtos e serviços, não somente para encontra-los, mas principalmente para conhecer as experiências de outros consumidores”. Neste sentido, almejou-se na pesquisa uma análise para que gestores de empresas possam compreender os efeitos da utilização desse tipo de *marketing* nas redes sociais.

## **Conceito de marketing**

Como importante aliado para as empresas sobreviverem no mercado atualmente, o *marketing* é definido por Kotler (2003, p. 11) como uma estratégia de competição diferente dos mecanismos tradicionais para conquistar vendas. Para o autor, essa ferramenta “é a arte e a ciência de escolher os mercados-alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes, por meio da criação, comunicação e fornecimento de valor superior para os clientes”. Logo, o *marketing* é a maneira de uma organização saber quais produtos oferecer e como distribuir valor ao que foi produzido.

Entre diversas definições, Las Casas (2006, p. 10) conceitua:

*Marketing* é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o

ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

As conceituações levam os gestores a trabalharem mais suas organizações para adequá-las num mercado cada vez mais competitivo. Para tanto, adotam-se diversos meios que se adapte à realidade de cada empresa, mostrando que não importa a situação atual: diferentes tipos de organizações podem adotar um mecanismo próprio e que realmente surta efeitos positivos para a empresa.

## **Conceito de *marketing* digital**

Advinda da necessidade de criação de valor em conteúdo *online*, o *marketing* digital é conceituado por Torres (2010, p. 7) como:

o conjunto de estratégias de *marketing* e publicidade, aplicadas a *Internet*, e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de um ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente da sua empresa com seus clientes. O *marketing* digital faz com que os consumidores conheçam seu negócio, confiem nele, e tomem a decisão de comprar a seu favor.

Ainda conforme Torres (2010), o consumidor contemporâneo não busca somente encontrar produtos e/ou serviços na *internet*, eles estão dispostos a conhecer melhor as empresas no qual fazem as compras pelos seus canais na *internet* para manter um contato mais direto. Para o autor, o comportamento dos clientes *online* advém de um comportamento

já utilizado por eles com seus amigos virtuais, induzindo-os a buscar contato mais próximo com as empresas também.

O *marketing* tem como objetivo a satisfação do consumidor e fazer com que ele se fidelize à empresa. No *marketing* digital, o objetivo continua o mesmo, mas com um enfoque diferente: o contato digital. Albernaz e Meira (*apud* LIMEIRA, 2003) se refere a esse tipo de *marketing* como interação, onde o conjunto de canais eletrônicos faz com que os consumidores se comuniquem com facilidade, rapidez e também com opção de customização de produto.

## **A era do *marketing* digital**

Na chamada “era do *marketing* digital”, os consumidores, agora focados em conhecer melhor as empresas no âmbito digital, desfrutam da comodidade de localizar estabelecimentos comerciais mais rapidamente e sem nenhum custo. As mídias digitais se tornaram principal fonte de busca dos mais variados tipos de informações sobre as empresas (TORRES, 2010). Portanto, estar ciente da facilidade que a *internet* proporciona na busca por concorrentes deve ser fundamental para o gestor analisar, haja visto que a adoção de estratégias de *marketing* digital eficazes pode reter usuários/clientes sem maiores custos.

Gabriel (2010, p. 28) cita a dificuldade das organizações em lidar com essas novas plataformas de *marketing*:

Com a difusão dos ambientes digitais de mídia (redes sociais, *sites*, buscadores, celulares etc.), a situação tem-se tornado ainda mais crítica, pois é necessário analisar o panorama completo de opções (mídias tradicionais + mídias digitais) para elencar as mais adequadas. De nada adianta uma ação no *Twitter* isolada e sem um embasamento e

*link* estratégico com as demais plataformas da marca/produto.

Assim, observa-se que na era do *marketing* digital os gestores têm grandes desafios a serem vencidos para implementação de estratégias eficazes a serem gerenciadas. Onde as etapas e processos podem ser considerados os mesmos do *marketing* tradicional, porém no mundo digital, os custos de análises e de execução são menores e mais eficientes.

## **Redes sociais**

Costa (*apud* BOYD E ELISSON, 2007) comenta que a revolução das redes sociais ocorreu efetivamente a partir de 2003, onde mais pessoas com acesso à *internet* começaram a usufruir e também desenvolver novas redes sociais, criando assim *sites* como *Linkedin*, *MySpace*, *Orkut*, *Last.FM* etc. Assim, a partir do avanço contínuo dessas ferramentas, as redes sociais caíram no gosto dos internautas e ganham cada vez mais usuários.

Dessa forma, com o florescer de novas tecnologias e, consequentemente, o desenvolvimento da *internet* a qual conhecemos, a interatividade passou a estar presente em massa no cotidiano das pessoas (RECUERO, 2009). Tornando as redes sociais mais diversificadas, proporcionando novos padrões de interação e sociabilidade das dimensões ligadas ao conceito original. A partir daí o *marketing* nas redes sociais surge, para criar necessidade em usuários que desejam estar inteirados sobre as empresas *online*. Entre as principais redes sociais conhecidas mundialmente destacam-se o *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Tumblr*, entre outras.

Portanto, observa-se que a partir da migração das empresas para a *internet*, a mídia de comunicação tem sido principal diferencial de negócio para aquelas que adotam esse

desdobramento do *marketing* para obter vantagem competitiva. As exigências dos consumidores crescem cada vez mais em relação aos produtos e serviços, principalmente quando se trata do *feedback* instantâneo que os clientes desenvolvem virtualmente, onde a agilidade e a flexibilidade da propaganda boca a boca ganha proporções maiores.

## **Facebook**

Idealizada por Mark Zuckerberg enquanto aluno da Universidade de Harvard, a rede social originalmente chamada *thefacebook* foi projetada em 2003, sendo lançada em 2004. O objetivo era criar uma rede de contatos entre formandos do secundário (*High School*, nos Estados Unidos) e jovens que estavam ingressando nas universidades, auxiliando na vida dos usuários que estavam mudando de suas cidades para estudar (RECUERO, 2009). Diante de tamanha procura, em 2006 a rede foi aberta para usuários se cadastrarem com seus e-mails pessoais e partir de características comuns de redes sociais, o *Facebook* incorporou novas funções à rede, criando interações ainda mais completas através de comunidades, recados, páginas, vídeos e aplicativos que estão incorporados no *site*.

O *site* é considerado uma das redes sociais com maior abrangência no mundo e no Brasil não seria diferente, dados estatísticos do *Facebook* (2015) revela que no país há uma média mensal de 96 milhões de usuários ativos e 84 milhões ativos em dispositivos móveis. Extremamente difundido no país, Fabrício (2014) explana que a companhia de Zuckerberg é acessada por 80% de pessoas que têm acesso à *internet*, resultando em milhões de pessoas conectados à rede.



## Instagram

Criada por Kevin Systrom em parceria com o brasileiro Mike Krieger em 2010, a rede de compartilhamento de fotos e vídeos foi inicialmente desenvolvido para dispositivos móveis com sistema *iOS*, posteriormente abrangendo os demais sistemas operacionais (*Android* e *Windows Phone*). O aplicativo permite que os usuários tirem fotos e tenham a opção de personaliza-las por meio de diversos filtros digitais. Nela, é possível compartilhar publicações de imagens e vídeos por meio de várias redes sociais, como *Twitter*, *Facebook*, *Tumblr* e *Flickr* (DUARTE, 2014). Cabe destacar que a rede social foi comprada pelo *Facebook* em 2012, onde ganhou grande visibilidade e usuários de diversos dispositivos móveis.

A publicidade das empresas na *internet* ganhou grande espaço através da criação de aplicativos *online*, como por exemplo o *Instagram*. Lessa (2015) explica que o aplicativo é:

um *site* de compartilhamento de fotos e vídeos com seus seguidores e amigos no *Instagram* e outros *sites* de redes sociais. [...] O *Instagram* é hoje amplamente utilizado por indivíduos para fins sociais, bem como para fins comerciais. As grandes empresas usam o *Instagram* para promover seus produtos ou serviços para seus seguidores (LESSA, 2015, p. 4).

Observa-se que tais aplicações do *Instagram* – específicas para dispositivos móveis – permite a criação de cenários que podem ajudar as empresas na divulgação de seus produtos e/ou serviços, nesse caso, a utilização de imagens e vídeos faz com que o cliente, visto que o conteúdo fotográfico chama mais atenção do que as postagens baseadas em textos, o que garante ao

consumidor uma nova experiência no processo de decisão de compra. Para o autor, as chances de sucesso de sua estratégia não dependem apenas se você tem ou não uma conta no *Instagram*, mas depende de como você utiliza a plataforma.

## **Benefícios e entraves**

Outro ponto a se analisar antes de introduzir uma empresa no ambiente das redes sociais virtuais é verificar seus pontos positivos e negativos. Para Hegel III e Armstrong (1999) as comunidades virtuais oferecem oportunidades tanto para os fornecedores (oferecendo novas oportunidades de expansão dos mercados) quanto para os clientes (oferecendo forma de interação e comunicação mais rápida).

Para Cañete e Nanni (2015) as redes sociais têm o poder de reordenar o relacionamento entre empresa e cliente, pois habilitam os usuários a demonstrarem o valor que enxergam em relação aos produtos e/ou serviços ofertados. Para o autor, cabe ressaltar que ofertar ao consumidor conteúdos mais atrativos e inteligentes deve ser apresentado com cuidado por estar presente onde o cliente gosta de se divertir, assim, é preciso cautela para manter a privacidade dos usuários.

Cipriani (2011) alerta sobre a consequência da ausência de interatividade das empresas nas redes sociais

Se a empresa não estiver de olho na rede, sua presença, ou melhor, a falta dela não será ignorada, os clientes que querem conversar com ela vão acabar conversando entre si, e o controle, ou ao menos a consciência da situação, já não mais estará nas mãos da empresa (CIPRIANI, 2011, p. 10).

Já Torres (2010) salienta que com a *internet* e a propagação de mensagens faz com que a empresa lide com diversas situações desagradáveis, pois os internautas, ao não se satisfazerem com as empresas, podem publicar comentários desfavoráveis para a empresa, seja através de uma experiência negativa que a empresa proporcionou ou simplesmente por ataque gratuito.

## **Procedimentos metodológicos**

Para a realização da pesquisa utilizou-se como metodologia o tipo de pesquisa exploratória, a partir do método dedutivo e adotou-se a abordagem qualitativa. O tipo exploratório é conceituado por Marconi e Lakatos (2005, p.77) como “estudos que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”, que possibilitou o desenvolvimento de uma análise das ações de *marketing* nas redes sociais empresariais.

Já Cervo, Bervian e Silva (2010) explana que o método dedutivo é a dedução da argumentação que torna explícita verdades particulares contidas em verdades universais. Já a abordagem de caráter qualitativo é explanada por Prodanov e Freitas (2013, p. 128) como “fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”. Segundo os autores, é uma forma adequada para o conhecimento da natureza de um fenômeno social, haja visto que o pesquisador colete os dados na realidade pesquisada para que assim possa analisá-los.

As técnicas de coletas de dados utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e um questionário. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para obter maiores informações acerca dos assuntos que são interesse no estudo e é essencial para o desenvolvimento de

qualquer pesquisa científica. Nessa técnica de pesquisa, busca-se em livros, revistas e conteúdos publicados assuntos que forem de interesse para a pesquisa que será concretizada, inserindo o autor da nova pesquisa à conhecimentos já constatados anteriormente sobre o tema que se busca (MEDEIROS, 2004).

O questionário utilizado conteve 24 (vinte e quatro) questões entre abertas, fechadas e com opções de múltipla escolha (onde o pesquisado pode indicar mais de uma alternativa como resposta), e foi feita com gestores ou proprietários de empresas que utilizam as redes sociais *Facebook* e *Instagram* para divulgação de seus produtos e serviços no meio digital, esse adaptado de Canto (2011) em seu artigo de conclusão de curso em Administração pela Faculdade IBGEN, com título de: *Marketing digital em redes sociais nas empresas de assessoria e consultoria de comunicação*.

Desse modo, as escolhas das empresas foram feitas por meio da busca do pesquisador nas referidas redes sociais por empresas ativas nessas redes, sendo elas as que possuem *fanpage* (página de fãs) no *Facebook* e conta no *Instagram*. Foi então registrado um total de 25 (vinte e cinco) empresas na cidade de Cacoal (RO), sendo a pesquisa realizada com 20 (vinte) delas, onde três recusaram por não haver interesse em participar da pesquisa, uma por não querer divulgar dados corporativos e uma por estar com suas redes sociais temporariamente inativas.

O trabalho foi desenvolvido e estruturado conforme o Manual do Artigo Científico do Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal/RO (SILVA; TORRES NETO; QUINTINO, 2010). A pesquisa seguiu as normas estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). As empresas participantes não foram identificadas, sendo codificadas de B1 a B20. E assim, assinaram o Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido, visando expressar a realidade sem maior incômodo. O pesquisador assinou o Termo de Isenção de Responsabilidade, deixando todos os envolvidos isentos de toda e qualquer responsabilidade caso ocorra plágio comprovado nesse presente artigo.

## **Resultados da pesquisa**

### **Perfil das empresas**

Em relação ao tipo de atividade do negócio, identificou-se que 50% das empresas atuam no setor de Confecções & Acessórios. No quesito atuação da empresa na cidade, 55% estão atuantes no período de 1 a 5 anos no mercado. O fato de empresas com pouco tempo de atuação no mercado utilizarem do *marketing* digital para obter vantagem competitiva condiz com o enfoque de Vaz (2010), onde o autor enfatiza que é preciso entender a *internet* na chamada “era digital” para que assim as organizações desfrutem dos benefícios que ela proporciona.

### **Estudo das redes sociais**

No primeiro instante foi questionado aos participantes quais redes sociais são utilizadas pela empresa. Observa-se que 100% das empresas utilizam a rede social *Facebook*. *Instagram* vem em seguida indicando que 80% das empresas participantes utilizam dessa rede social. Já na alternativa outras (15%), os respondentes afirmam utilizar também o *Snapchat* (rede social com base em imagens e vídeos que podem ser visualizados por até 15 segundos) e o aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*. Assim, percebe-se que o *Twitter* é a rede social menos utilizada, com 5% do total.

Em seguida, questiona-se quais as redes sociais o gestor prefere para realizar a divulgação. Com preferência de 90%, o *Facebook* predominou nas respostas dos participantes, seguido pelo *Instagram* que atingiu 55% da preferência. Já outras redes sociais (sendo *Snapchat* e *WhatsApp* citadas novamente) e *Twitter* representaram 10% e 5%, respectivamente.

A predominância do *Facebook* como preferível para utilização faz menção ao que aborda Fabrício (2014), explicando que a rede social é extremamente difundida no país. Nela, há diversas ferramentas que facilitam as relações empresariais, como a possibilidade de criação de páginas corporativas que visam o gerenciamento da organização, postagem de conteúdo multimídia e também a geração de dados importantes para tomada de decisão dentro da empresa.

Tomadas de decisões podem abranger diversos aspectos da organização e, ciente da quantidade de pessoas que estão conectadas às redes sociais, os gestores acreditam que podem tomar decisões relacionadas ao *marketing* nelas, por exemplo. Esse fato justifica-se por todos os participantes (100%) assinalarem que as redes sociais são uma boa via de divulgação como propagandas e *marketing* em geral.

### Implementação das ferramentas *Facebook* e *Instagram*

Quanto à implantação, indagou-se ao gestor se ele acredita que publicações nas redes sociais influenciam nas opiniões das pessoas. Nota-se que 90% acreditam que publicações podem influenciar na opinião dos usuários, as opções “em partes” e “não” representam 5% cada. Questionados sobre o porquê da resposta, alguns gestores demonstram suas explicações, conforme extrato de verbalização:

“Sim, desperta a vontade de estar lá; consumir”. (B15)

“Sim, porque muitas vezes o que a pessoa acha bonito nos outros, ela deseja para ela. Além do *status* que o produto pode trazer”. (B18)

“Sim, influencia em ir conferir na loja as opções de produtos”. (B20)

“Em partes, não basta você ter uma rede social sem ter um bom produto”. (B10)

Um dos principais motivos para as empresas estarem no meio digital é a possibilidade de divulgação rápida e com grande poder de disseminação. Questionados se acreditam que as redes sociais são eficientes como meio de divulgação e de criação de relação com os clientes, todos os participantes responderam que sim. Entre suas verbalizações, explicam que além da divulgação, as empresas conseguem estabelecer um contato mais próximo com sua clientela, facilitando ainda mais a coleta de informações sobre como ela deve gerenciar as redes sociais.

Busca-se nesse momento saber quais informações os gestores participantes acreditam que os clientes priorizam na hora de visualizar o perfil de sua empresa nas redes sociais. Nota-se que 95% das respostas se referem a imagem do produto, seguido por 45% que acreditam que dados para contato também é prioridade para os usuários, a rapidez na troca de mensagens vem em seguida com 35% e a escrita/ortografia fica em último com somente 20% das respostas.

Interroga-se então a opinião deles acerca de qual é a maior vantagem de ter um perfil nas redes sociais. Os participantes citam mais de uma vantagem. Assim, das respostas, 75% acreditam ser maior vantagem das redes sociais a troca de informação fácil e rápida, seja ela com cliente ou fornecedores. Novos clientes vêm em seguida com 65% do total de respostas,

seguido de 30% em relação ao acompanhamento de atualizações e relações empresariais sendo a vantagem menos citada, com apenas 20% do total.

## **Benefícios e entraves**

Busca-se nesse momento conhecer quais os benefícios e os entraves encontrados pelos participantes no processo de implementação das redes sociais ao negócio. Questionados se a divulgação da sua empresa trouxe benefícios para a organização, todos afirmam que sim. A maioria das empresas citam que o maior benefício advindo da utilização do *Facebook* e do *Instagram* é a atração de clientes, alcançando um público maior e, conseqüentemente, atraindo clientes de outras localidades. Percebe-se então que as empresas estão aproveitando as oportunidades que surgiram com a modernização das redes sociais *online*.

Porém, ao implantar tais ferramentas sem a devida experiência pode trazer no início entraves à organização. Dessa forma, questionou-se quais foram os maiores entraves da utilização das redes sociais pela empresa. Verificou-se que 35% dos entrevistados marcaram que a gestão inadequada das redes sociais e o não atendimento ao que os usuários estão procurando são as maiores dificuldades. Os pesquisados apontaram como outros (25%): somente benefícios, conhecimento técnico e continuidade de atualização. Já 20% acredita ser o compartilhamento de críticas negativas.

Indaga-se então a respeito do *feedback*. Para lidar com o *feedback* recebido pelas redes sociais, 60% dos participantes assinalaram que procuram acatar as sugestões e responder às solicitações dos usuários, porcentagem igual aos que marcaram que por meio deles percebe quais conteúdos atraem mais os



usuários. 10% afirmam não receber *feedback* pelas redes sociais e 5% não se atentam quanto a isso. Indaga-se então quais as estratégias são utilizadas pelas empresas.

Numa última pergunta aberta relacionada aos benefícios e entraves, os gestores expressaram sua opinião sobre quais foram os benefícios após a implementação da empresa nas redes sociais e as dificuldades enfrentadas.

A maioria dos pesquisados (80%) mencionam que os benefícios advindos das redes sociais foram a atração de novos clientes, divulgação eficaz sem maiores custos, comunicação fácil e rápida, além da criação de relação mais próxima com os clientes, onde citam que a empresa começou – a partir da interação com os clientes *online* – colher informações relevantes para melhorar o posicionamento da empresa nas redes sociais. Assim, buscando sempre satisfazer os usuários com publicações atrativas e informativas a respeito de diversos assuntos (preços, promoções, comunicados etc.) que são de interesse da empresa.

B11 e B16 (representado 10%) preferiram não expressar suas opiniões acerca dos benefícios. B4 (5%) menciona estar na fase de implementação nas redes sociais, descobrindo as potencialidades e adaptando-se às redes. Já B7 (5%) comenta que é importante usar as redes sociais pois atualmente todos estão conectados a elas, isso faz com que ela implemente sugestões e analise os *feedbacks* recebidos através delas afim de melhorar o *marketing*.

Quanto às dificuldades enfrentadas com a implementação nas redes sociais, 35% revelam não ter tido dificuldades. Já para 30% dos pesquisados, a dificuldade foi o fato de que o ambiente da *internet* é muito rápido e dinâmico, esse fato faz com que as pessoas desejam agilidade no processo de comunicação e as empresas não conseguem lidar com eficiência quanto a isso. 25% apontam que a criação de conteúdo para controlar maneira, tipo e

qualidades de informações que é repassado para o cliente *online* demanda pessoas com conhecimento técnico para lidar com esse tipo de relacionamento. Consequentemente, a agilidade de respostas pode ser insuficiente, inclusive quanto ao monitoramento da concorrência, e assim, pode gerar a insatisfação dos clientes. B11 e B16 (representado 10%) preferiram não expressar suas opiniões acerca dos entraves.

## **Considerações finais**

A divulgação nas redes sociais está cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas, não importando o tamanho ou sua presença no mercado. Buscando meios eficazes e sem maiores custos para disseminar a imagem das empresas, os gestores têm se atentado aos benefícios e aos diversos meios de comunicação embutidos na *internet*, e estar cada vez mais próximo dos clientes é fundamental para as empresas alcançarem visibilidade e o posicionamento da sua imagem no cotidiano da comunidade a qual se está inserida.

Os objetivos do presente artigo foram alcançados e superou as expectativas do pesquisador quanto as estratégias específicas para cativar os usuários das redes sociais. É possível observar que as empresas de confecções e alimentícias procuram explorar ainda mais as ferramentas das mídias sociais e, inclusive, são geridas por jovens que estão antenados da modernização dos meios de comunicação. E por se tratar de um município com grande potencial de crescimento em diversos setores da economia, nota-se que o comércio vem desfrutando dos benefícios de uma divulgação barata e de fácil disseminação oferecida pelas redes sociais *Facebook* e *Instagram*.

Em relação aos resultados alcançados com a implementação da empresa nas redes sociais, todos os pesquisados

afirmam que houve significativo aumento das vendas e uma expansão do alcance de público, trazendo novas oportunidades de crescimento e de consolidação de clientes. A divulgação, principal motivo das empresas utilizarem as redes, tem se aperfeiçoado para agradar cada vez mais os usuários/clientes.

Em relação aos entraves e dificuldades encontradas para utilização desse tipo de *marketing*, cabe destacar que ainda se sentem inseguros quanto a geração de conteúdo atrativo para os usuários, onde alguns mencionam o desejo de ter empregado um profissional com *know-how*<sup>31</sup> para gerir esse instrumento. Esse fato é observado por alguns explicarem não ter um tempo disponível para atender ao que os usuários desejam *online*, seja pelo fato de estarem mais preocupados com o atendimento na loja física ou lidando com outros problemas corporativos que não abrangem o ambiente virtual.

Logo, é possível verificar que os pontos fortes do *marketing* digital nas redes sociais *Facebook* e *Instagram* é a visibilidade que ela dá para as empresas tanto no ambiente *online* quanto de mercado, possibilitando a atuação da empresa em plataformas que oferecem aos clientes uma forma cômoda de manterem informados sobre as empresas que lhe interessam. Dentre os pontos fracos, destaca-se a falta de profissionais para tratar especificamente da criação de conteúdo nas redes sociais, este desfrutando de ferramentas que possibilitem gerar estratégias de *marketing* digital sem amadorismo ou ineficiência.

Desta maneira, fica evidente a importância de utilizar as redes sociais profissionalmente para alavancar vendas, alcance de público e as relações com os clientes. Nesse sentido, o estudo

---

<sup>31</sup> **Know-how** é um termo em inglês que significa literalmente "**saber como**". *Know-how* é o **conjunto de conhecimentos práticos** (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

contribui com informações e metodologias que podem ser seguidas por empresas que desejam ingressar nesse tipo de *marketing* para desenvolver ainda mais seu potencial no mercado. Pois foi demonstrado como agir diante das adversidades que podem ser encontradas nas redes sociais, evidenciando as vantagens e desvantagens da sua utilização.

Sugere-se então que as empresas continuem explorando esse tipo de *marketing* profissionalmente e as que não utilizam de forma profissional comece a investir nele para uma melhor performance no mercado. Ressalta-se também quanto a contratação de pessoas para atuar nesse setor, explorando novas tendências e inovações do mercado digital (aplicativos *mobile*, *sites*, *links* patrocinados etc.) essenciais para criação de marcas fortes e representativas no mundo corporativo.

## Referências

ALBERNAZ, Hélien; MEIRA, Paulo. **Marketing Digital e Redes Sociais: Um estudo de Caso Sobre as Promoções de Vendas do Submarino no Twitter.** Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/r5-1612-1.pdf>> Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, 2010. Acesso em: 25 jun. 2015.

CANTO, Guilherme Cardoso do. **Marketing digital em redes sociais nas empresas de assessoria e consultoria de comunicação.** Artigo de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade IBGEN. Porto Alegre, 2011.

CANETE, Karla Vaz Siqueira; NANNI, Henrique César. **A importância das Redes Sociais como vantagem competitiva nos negócios corporativos.** Artigo publicado em VII Convibra Administração – Congresso Virtual de Administração. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_982.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_982.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2015.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

CIPRIANI, F. **Estratégia em mídias sociais**: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo: Deloitte, 2011.

COSTA, Ana Célia. **A história das redes sociais**. Em matéria publicada em 28 de abr. de 2014, no *site* Ideas. Disponível em: <<https://ideas.scup.com/suas-ideias/a-historia-das-redes-sociais>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

DUARTE, Adiren Carlos. **Redes Sociais**: quem inventou? Artigo publicado em 17 de jun. de 2014, no *site* Oficina da Net. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/post/12886-redes-sociais-quem-inventou>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

FACEBOOK. **Newsroom**. Disponível em: <<http://br.newsroom.fb.com/company-info>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

FABRÍCIO, Mariana. **No Brasil, 80% dos internautas usam o facebook com frequência**. Correio Braziliense, 2014. Disponível em: <[http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/tecnologia/2014/08/22/interna\\_tecnologia443728/no-brasil-80-dos-internautas-usam-o-facebook-com-frequencia.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/tecnologia/2014/08/22/interna_tecnologia443728/no-brasil-80-dos-internautas-usam-o-facebook-com-frequencia.shtml)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. 2ª Ed. Novatec, 2010.  
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4ª ed – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

HEGELL III, John; ARMSTRONG, Arthur G. **Net Gain. Vantagem Competitiva na Internet**. Campus, 1999.

HUNT, Tara. **O poder das redes sociais**: como o fator Whufflie – seu valor no mundo digital – pode maximizar os resultados de seus

negócio. Tradução: Alexandre Callari; Revisão técnica: Renato Fonseca de Andrade. São Paulo: Gente, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª. Ed, 7ª. reimp; tradução de Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber** (*Marketing insights from A to Z*); tradução de Afonso Celso Cunha Serra. 10ª. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LESSA, Rafael. **Os segredos do instagram**. Digitalcoaching. Disponível em: <[http://pt.slideshare.net/DigitalCoaching/os-segredos-do-instagram?qid=ff21af71-aca5-44e2-b7e1-d898cdd5fa34&v=default&b=&from\\_search=5](http://pt.slideshare.net/DigitalCoaching/os-segredos-do-instagram?qid=ff21af71-aca5-44e2-b7e1-d898cdd5fa34&v=default&b=&from_search=5)>. Acesso em: 13 nov. 2015.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEDEIROS, João, Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. -6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SILVA, Adriano Camiloto, TORRES NETO, Diogo Gonzaga; QUINTINO, Simone Marçal. **Manual do artigo científico do curso de administração**. Fundação Universidade Federal de Rondônia. Cacoal-RO. 2010.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre *marketing* e publicidade na *internet* e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

TORRES, Cláudio. **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.claudiotorres.com.br/mktdigitalpequenaempresa.pdf>> 2010. Acesso em: 24 jun. 2015.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google marketing**: o guia definitivo de *marketing* digital. 3ª ed. São Paulo: Novatec, 2010

# O PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: IMPACTOS E AJUSTES NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Alexandre Leonardo Simões Piacentini<sup>32</sup>

Marcos Tadeu Simões Piacentini<sup>33</sup>

Adriano Camiloto da Silva<sup>34</sup>

Valdinei Leones de Souza<sup>35</sup>

## Introdução

Este trabalho trata da perspectiva estratégica atribuída ao planejamento tributário no contexto organizacional. Em decorrência das crescentes demandas fiscais brasileiras e recursivas crises econômicas, percebe-se empiricamente seu uso sob uma nova ênfase: torna-se mais que parte acessória ao funcionamento da estratégica e incorpora-se a ela como um objetivo.

O pressuposto está no fato de que até os melhores procedimentos operacionais, quando isolados, não se figuram autossuficientes para assegurar o sucesso de uma organização. Deste modo, suscitou-se a questão: como a adoção do planejamento tributário como objetivo estratégico pode impactar

---

<sup>32</sup> Docente do Curso de Engenharia Florestal da Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Rolim de Moura. E-mail: [piacentini@unir.br](mailto:piacentini@unir.br).

<sup>33</sup> Docente do curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles, em Cacoal RO. E-mail: [marcos.piacentini@unir.br](mailto:marcos.piacentini@unir.br).

<sup>34</sup> Docente do Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles, em Cacoal RO. E-mail: [camiloto@unir.br](mailto:camiloto@unir.br)

<sup>35</sup> Docente do curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles, em Cacoal. E-mail: [valdinei.leones@unir.br](mailto:valdinei.leones@unir.br).



a gestão de uma organizacional? Diante disso objetivou-se, de modo geral, identificar o modo como uma organização ajusta a dinâmica de seu funcionamento na perspectiva de inserir o planejamento tributário como objetivo estratégico. Para tanto, traz conceitos gerais relacionados à tributação (1); definições conceituais sobre o planejamento, gestão e governança tributária (2); e por fim estabelece-se uma análise conceitual sobre o planejamento tributário no contexto da dinâmica de organizacional (3).

Trata-se de uma pesquisa de natureza teórica, realizada com abordagem qualitativa e finalidade exploratória envolvendo técnica de levantamento bibliográfico. Não se constituiu objetivo deste estudo exaurir o assunto ou avaliar outros aspectos do planejamento tributário. A tarefa busca contribuir com os estudos organizacionais na perspectiva de sistematizar o assunto e no trato das questões relacionadas à interação entre o planejamento tributário e o planejamento estratégico.

Apresenta-se, a seguir, o referencial teórico que fundamenta o estudo, iniciando com a apresentação de conceitos gerais sobre tributação para, em seguida, abordar o planejamento tributário e, por fim estabelecer considerações sobre o planejamento tributário no contexto da dinâmica de gestão organizacional.

## **O objeto do planejamento tributário: conceitos gerais sobre tributação**

A Teoria Funcionalista é utilizada como quadro teórico para amparar o estudo proposto. De acordo com Cruz Junior, Carvalho e Laurindo (2005, p. 430) “vários autores enfatizam a necessidade de mudança da estratégia perante as mudanças cada vez mais rápidas no ambiente competitivo”. Essas mudanças

afetam a dinâmica de funcionamento da organização, impactando seus processos estratégicos. Portanto, considera-se lógica adequada de análise e interpretação da temática proposta.

No texto expresso do Art. 3º da Lei Federal nº 5.172 de 25/10/66, também denominada de Código Tributário Nacional – CTN, que normatiza em âmbito brasileiro os conceitos fundamentais sobre tributação, encontra-se a definição legal de tributo:

Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada (BRASIL, 1966 p. 1).

Nos ensinamentos de Oliveira et al (2009, *apud* LUZ et al, 2010, p. 3) encontra-se uma definição mais coloquial, a saber: “os tributos são obrigações impostas pelo Estado às pessoas físicas e jurídicas, criados na forma de lei, de recolher valores aos cofres públicos”. Para Longo (2010, p. 24), o tributo sempre esteve presente na história humana, instituído legalmente ou não com o objetivo de “carrear recursos financeiros do Estado”.

De acordo com Lukic (2012, p. 5), a exigência de tributos pelo Estado provoca um conflito de vontades na relação fisco-contribuinte. De um lado a legislação tributária é constantemente atualizada, respeitando os princípios constitucionais do direito tributário, de acordo com a necessidade de o Estado angariar mais tributos para fazer face às demandas da administração pública. Para Chaves (2010, p. 5), o legislador procura de forma proativa ou reativa, eliminar todas as possibilidades que o empresário tem de reduzir legalmente seus impostos. No polo oposto desta relação está o contribuinte-empresário que, de acordo com a Lei

Federal nº 6.404/76, é obrigado a agir de forma diligente em relação à condução de seu empreendimento.

De acordo com o texto da referida Lei em seu Art. 154, “o administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa”, o que embasa eticamente a necessidade do planejamento tributário.

Essa grande quantidade de tributos e seu peso nos resultados operacionais têm um efeito negativo nas empresas e na economia. (AMARAL, 2011, p. 17). Diante desse contexto pode se observar que, em decorrência da grande quantidade de tributos, a atividade empresarial tornou-se mais complexa. Segundo Muche e Bispo (2007 *apud* LUZ et al, 2010, p. 2), o planejamento tributário “[...] aumenta as vantagens competitivas entre as empresas, buscando a eficiência operacional, possibilitando aumento de ganhos frente ao cenário competitivo”. Desse modo, aos fatores habituais de diferenciação competitiva baseados em aspectos como qualidade e inovação, também se acrescenta a gestão dos tributos em suas operações.

## **Planejamento, gestão e governança tributária**

O planejamento no ambiente empresarial, de acordo com Hoji e Silva (2010, p. 6) constitui-se em uma atividade administrativa proativa com o objetivo de reduzir o risco operacional, cujas características são determinar previamente a execução das ações da organização, considerando cenários, condições e objetivos estabelecidos antecipadamente.

O instrumento de planejamento evoluiu com a necessidade das empresas em se tornarem mais competitivas, surgindo como resultado desse processo o planejamento

estratégico que representa um avanço em relação ao modelo clássico de planejamento. De acordo com Ansoff (1981 *apud* SCHUCH; RODEGHERI 2010), essa nova ferramenta compreende a:

[...] análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos. Compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa”.

Portanto, o planejamento estratégico compreende a compatibilização entre uma atividade proativa envolvendo a execução de ações, com a análise de cenários, condições e objetivos, considerando neste contexto as questões tributárias.

O autor Chaves (2010, p. 68-69) define o planejamento tributário nas empresas como sendo uma atividade estritamente técnica, realizada no âmbito da tributação, que consiste em “organizar os empreendimentos econômico-mercantis da empresa”.

Para o autor supracitado, trata-se de impedir de forma válida e legítima, mediante o devido amparo legal, a concretização do fato gerador do tributo, ou fazer com que o resultado desse fato tenha exigibilidade na medida ou no tempo que lhe sejam mais vantajosos do ponto de vista dos objetivos da organização. O resultado proveniente da concretização desse planejamento tributário é denominado evasão fiscal legítima, direito à economia de impostos ou simplesmente elisão fiscal.

No entanto, considerando a atividade de elaboração do planejamento a partir de um ponto de vista mais amplo, emergem na teoria alguns conceitos e nomenclaturas que suscitam a necessidade de registro e conceituação, Segundo o autor Manoel

(2007 *apud* LUZ et al, 2010, p. 2), “o planejamento tributário é um conjunto de sistemas legais, com o objetivo de diminuir o pagamento de tributos, **precedido pela gestão tributária**”. [grifo nosso]

Esse entendimento também é compartilhado por de Otto e Macedo (2013, p. 3), ao afirmar:

Planejamento Tributário deve ser compreendido como atividade integrante do processo gerencial de uma sociedade empresária, cujo objetivo é avaliar as condições legais vigentes relacionadas ao pagamento de tributos (e cumprimento de obrigações acessórias) e, diante das alternativas expostas, adotar preventivamente àquelas que se demonstrarem menos onerosas.

Essa separação conceitual envolvendo a construção do planejamento tributário, também é observada por Padoveze (2004, *apud* BASTION, 2005 p. 35). Ao tratar sobre o conceito de gestão de impostos e sua relação com o planejamento tributário, o referido autor afirma que é comum a utilização equivocada destas duas nomenclaturas para definição de atividades semelhantes.

Na compreensão do eminente autor:

Podemos conceituar o *planejamento tributário* como estudos pontuais e específicos objetivando melhorar a carga tributária geral da empresa, através de contenciosos, reorganização societárias, etc. Basicamente essa atividade tende a ser desenvolvida pelo setor jurídico da empresa, uma vez que envolve questões de ordem jurídica processual.

Conceituamos como gestão de impostos o acompanhamento sistemático de todos os impostos da corporação, empresa e estabelecimentos fiscais. Para tanto, é necessário um sistema de informação. Geralmente, é da gestão dos impostos, feita de forma rotineira, que emergem as questões para o planejamento tributário.

Quando as questões levantadas pelo sistema de gestão de impostos implicam em um contencioso ou outra atividade processual, a Controladoria deve se juntar ao setor jurídico da empresa e auxiliá-la na gestão do planejamento tributário levantado. [grifo do autor].

Também merece destaque a conceituação apresentada por Teixeira e Zanluca (2008, *apud* LONGO 2010 p. 36) que, tal qual Padoveze, trata a definição de gestão tributária sob um enfoque mais amplo que o do planejamento tributário, ao preconizar que se trata de “processo de gerenciamento dos aspectos tributários de uma determinada empresa, com a finalidade de adequação e planejamento, visando controle das operações que tenham relação indireta com tributos”.

Sob esse ponto de vista mais amplo, Borges (2004, p. 224) enfatiza a importância do controle tributário, que se realiza na organização como uma atividade técnica, cujo objetivo é proceder “a uma avaliação sistemática dos resultados obtidos em decorrência do desempenho das atribuições específicas do Departamento de Tributos”.

Em seu entendimento Borges delinea a função da gerencia de tributos como responsável pelo monitoramento direto ou mediante outros meios, de todas as atividades nas quais esteja envolvido o planejamento tributário, abrangendo desde a

elaboração de documento e normas internas até a confrontação desses resultados com os procedimentos planejados.

Por fim, faz-se necessário tratar sobre o conceito de governança tributária, cuja definição envolve tanto o conceito de planejamento tributário quanto o de Governança Corporativa. No entendimento de Bispo (FIPECAFI, 2013), governança corporativa busca a “maximização do valor da empresa no mercado, por meio de mecanismos que tenham como ênfase a transparência, prestação de contas e melhores práticas”. A definição de governança tributária deriva desse entendimento, como um desdobramento da governança corporativa.

Nas palavras do referido autor:

A Governança Tributária reúne um conjunto de mecanismos internos e externos, utilizados na gestão de tributos. Tem como objetivo alcançar a maximização do valor da empresa, por meio da transparência e ética na relação da empresa com o governo e com os parceiros.

Portanto, trata-se de aplicar os princípios gerais da governança corporativa à tributação, visando à coordenação, controle e revisão de procedimentos tributários bem como, preservar a moralidade, legalidade, a reputação da empresa e a lucratividade.

## **A construção do planejamento estratégico**

De acordo com Chaves (2010 p. 174) a legislação tributária brasileira é complexa, o que culmina em grande dificuldade na elaboração do planejamento tributário, sobretudo, em micro e pequenas empresas, que detém pouco capital para contratação de assessoria especializada ou condições financeiras

para atrair ou manter essa *expertise*. No entanto, o atendimento a legislação é um dos objetivos, mas não o único. De acordo com Lukic (2012, p. 9), “os motivos para se fazer um planejamento tributário não estão circunscritas à esfera jurídica. Pelo contrário, o principal deles é, sem dúvidas, de ordem econômica”.

Quando uma entidade passa a se dedicar a construção de um planejamento tributário, ela passa a investir recursos na busca dos aspectos positivos desse planejamento, a saber: a segurança proporcionada pelo fato de suas atividades operacionais estarem de acordo com a lei, o *goodwill* proveniente da valoração da marca no mercado, como também a diminuição dos custos excessivos provenientes de um enquadramento fiscal inadequado ou das penalidades legais do não cumprimento das obrigações tributárias principais ou acessórias.

De acordo com Andrade Filho (2009 *apud* SANTOS; COSTA NETO 2013, p. 4):

[...] o planejamento tributário não deve ser utilizado pelo empresário apenas quando já existe o conhecimento dos custos tributários, mas sim como um instrumento de administração que se baseia em resultados. Assim, sob essa perspectiva, o planejamento ganha uma dimensão estratégica na medida em que passa a condicionar certas decisões gerenciais que vale desde para a contratação de um prestador de serviço, o lançamento de um novo produto; até a compra ou venda de uma empresa.

Deste modo, a construção do planejamento tributário é a soma das atividades e conhecimentos proveniente de diferentes partes da empresa, atribuindo um caráter multidisciplinar a atividade. No entendimento de Borinelli (2006, *apud* LONGO 2010, p. 36) e Chaves (2010, p. 29), a contabilidade tem papel



imprescindível na elaboração do planejamento tributário, mas essa atividade não está restrita apenas aos profissionais dessa área. Sendo o planejamento tributário um documento integrado ao planejamento em amplo sentido, o que o configura em um instrumento administrativo da empresa, convém buscar na voz de Bastion (2005, p. 31), a conceituação de planejamento tributário a partir de um ponto de vista administrativo que seria:

[...] atividade pela qual o administrador (contador, advogado, gerente tributário, consultor tributário ou qualquer outro responsável pela área tributária), sem praticar qualquer ato que contrarie a legislação penal ou que lhe impute responsabilidade pessoal [...], estuda as alternativas existentes para a execução do objetivo social da empresa visando, basicamente, a eliminação, redução o postergação do ônus tributário, ponderando os prós e contras de cada uma, incluindo: a) sua viabilidade operacional; b) as consequências para seus clientes; c) os riscos envolvidos; d) as oportunidades oriundas da interpretação das normas; e) os efeitos para os sócios e empregados da empresa; f) enfim, todas aquelas que, de alguma forma ou de outra, acarretam alguma consequência tributária para as pessoas envolvidas na atividade econômica explorada.

O processo de construção do planejamento tributário no entendimento de Borges (2004 p. 75) deve ser articulado sob o ponto de vista de uma gerência de impostos. Sob esse prisma, o autor delinea a elaboração de um planejamento tributário compreendendo cinco fases:

- a) A pesquisa do fato objeto do planejamento tributário;
- b) A articulação das questões fiscais oriundas do fato pesquisado;
- c) Estudo dos aspectos jurídicos-fiscais relacionados com as questões decorrentes do fato pesquisado;
- d) Conclusão; e
- e) Formalização do planejamento elaborado num expediente técnico funcional.

De acordo com Borges (2004 p. 76-79), a primeira fase compreende o levantamento de dados pertinentes às operações realizadas pela empresa, que estejam relacionadas com questões fiscais. Esses dados podem ser obtidos por meio de entrevistas com funcionários e pela análise dos documentos e livros fiscais da empresa.

Ao proceder a esse levantamento, cuja abrangência dependerá das características da entidade, o resultado deverá ser um conjunto de informações que compreenda a definição das características da estrutura e atividades da empresa, o enquadramento fiscal de seus estabelecimentos e as particularidades das operações abrangidas no planejamento tributário.

A segunda fase é a análise crítica dos dados levantados, com vistas a sua compreensão e a articulação. Momento em que ocorreria a definição do foco do planejamento tributário, visando à anulação, à redução ou o adiamento do ônus fiscal.

Nesse ponto, as duas primeiras fases propostas por Borges coadunam com o entendimento de Chaves (2010 p. 6-7), que preconiza o início do planejamento tributário com uma revisão fiscal, que compreende os seguintes procedimentos:

1. Fazer um levantamento histórico da empresa, identificando a origem de todas as transações efetuadas, e escolher a ação menos onerosa para os fatos futuros;
2. Verificar a ocorrência de todos os fatos geradores dos tributos pagos e analisar se houve cobrança indevida ou recolhimento a maior;
3. Verificar se houve ação fiscal sobre os fatos geradores decaídos, pois os créditos constituídos após cinco anos são indevidos;
4. Analisar, *anualmente*, qual a melhor forma de tributação do Imposto de Renda e da contribuição sobre o lucro, calculando de que forma (real ou presumida) a empresa pagará menos tributos;
5. Levantar o montante dos tributos pagos nos últimos cinco anos, para identificar se existem créditos fiscais não aproveitados pela empresa. [grifo do autor]

A terceira fase da gerência de impostos proposta por Borges se daria por meio de um estudo amplo e aprofundado das legislações, jurisprudências e doutrinas a respeito dos princípios legais que estabelecem a elaboração e a legitimam o planejamento tributário, dos conceitos jurídico-tributários que respaldam o planejamento tributário e as normas que orientam sua execução. A quarta e quinta fases respectivamente são a finalização do documento, compreendendo sua análise cognitiva e a formalização dos entendimentos e soluções elencados.

A partir dessa metodologia, Borges propõe três tipos de planejamento, conforme identificado no Quadro 1, ao que também coaduna Santos e Costa Neto (2013, p. 3):

**Quadro 1:** Tipos de Planejamento Tributário.

TIPOS	DEFINIÇÃO
1 Planejamento com o objetivo de anular o ônus fiscal.	1.1 Visa à organização do empreendimento, por meio de estrutura e formas-jurídicas de modo a impedir a concretização dos fatos geradores provenientes da incidência legal.
2 Planejamento com o objetivo a redução do ônus fiscal.	2.1 Busca promover a organização do empreendimento, por meio de estrutura e forma-jurídicas de modo a possibilitar a concretização dos fatos geradores provenientes da incidência legal cujos resultados representem menor ônus fiscal.
3 Planejamento com o objetivo o adiamento do ônus fiscal.	3.1 O planejamento deve organizar as operações do empreendimento por meio de estrutura e forma-jurídicas de modo a deslocar a ocorrência do fato gerador no tempo ou o diferimento do lançamento ou pagamento de tributo.

**Fonte:** Adaptado de Borges (2004, p. 75).

De acordo com Greco (2008, p. 114, *apud* LUKIC 2012, p. 30), de um ponto de vista clássico quanto à tipificação do planejamento tributário, havia apenas a exigência de apenas dois requisitos para sua configuração, a saber: o fator cronológico, que preconizava os atos realizados antes da incidência do tributo, e o fator licitude, compreendendo que os atos praticados deveriam ser lícitos. Num entendimento mais moderno, acrescenta-se aos atos previstos no planejamento tributário a concepção do requisito de eficácia perante o fisco, que corresponde a fato de o ato não ser apenas lícito como também ser eficaz.

O autor Bastion (2005, p. 34) analisa o planejamento tributário sob o prisma administrativo-financeiro, a partir do qual afirma que a definição de objetivos pode ser estabelecida dos modos mais diversos. Deste modo, o autor propõe organiza-los em dois grandes grupos, sendo o primeiro denominado **planejamento tributário financeiro** e o **segundo planejamento tributário operacional**. [grifo nosso]

O planejamento tributário financeiro é aquele ao qual às entidades dedicam maior atenção, por ter como objetivo estabelecer metas de eliminação, redução ou postergação no pagamento de obrigações tributárias.

No planejamento tributário operacional, também denominado administrativo, o objetivo é o desempenho da organização, abrangendo o “planejamento, execução e controle das rotinas fiscais diárias” integradas por sistemas de informação utilizados com vistas ao atendimento das obrigações tributárias principais (compreendendo a apuração dos tributos) e acessórias (compreendem a emissão e preparação de documentos de arrecadação ou declarações, atendimento a órgãos de fiscalização, etc.). Ou seja: são as atividades que surgem após ter-se definido no campo financeiro do planejamento tributário, como alcançar os objetivos da organização.

Nas palavras do autor:

Apesar de não ser tão prestigiada como as do primeiro grupo, essa tarefa gera economia em função da otimização dos processos, não de alterações na carga tributária. Além disso, também é fundamental para a adequada condução da área tributária, sempre pressionada por diversos prazos internos e externos a cumprir.

Essa atividade proporciona a redução dos custos provenientes das atividades burocráticas da organização, pela otimização dos processos, bem como pela padronização e informatização de procedimentos.

## **Procedimentos Metodológicos**

Na construção do conhecimento científico a metodologia tem papel fundamental, conforme orienta Cervo e Bervian (1996, p. 8): “[...] a ciência pretende aproximar-se cada vez mais da verdade através de métodos que proporcionem um controle, uma sistematização, uma revisão e uma segurança maior do que possuem outras formas de saber não-científicas”.

O presente estudo teórico é uma pesquisa teórica, exploratória e de natureza qualitativa. De acordo com Siena, Oliveira e Braga (2011), uma pesquisa teórica não tem preocupação com a imediata aplicação dos conhecimentos produzidos; tem abordagem qualitativa por se dirigir a descobrir e classificar a relação entre variáveis; e busca com o objetivo exploratório, maior familiaridade com o problema para torna-lo explícito.

O quadro teórico eleito como paradigma à pesquisa se fundamenta na Teoria Funcionalista. Envolveu técnica de levantamento bibliográfico, por meio de livros, artigos, revistas e consultas a sítios específicos na Internet buscando alcançar a máxima compreensão do objeto de estudo. Procurou-se abordar o tema a partir de referências teóricas, não se constituindo objetivo deste estudo exaurir o assunto ou avaliar aspectos empíricos do planejamento tributário.

## **Estratégia tributária e a gestão organizacional**

Diante do contexto brasileiro de tributação, o planejamento tributário é apresentado pela literatura como uma possível solução para as empresas que buscam encontrar por meios lícitos, maneiras de mitigar o impacto dos tributos em suas operações.

As definições de planejamento tributário demonstram um alinhamento teórico coerente entre si, embora essas definições sejam bastante pontuais e técnicas. As características teóricas gerais que definem um planejamento estão presentes na definição de planejamento tributário, cujos principais focos, em sua concepção tradicional dedica ênfase especial ao fator tempo, com determinação de ações que antecedam os atos e fatos administrativos sobre os quais há incidência tributária (estabelecimento prévio de ações); o estabelecimento de procedimentos (ações e objetivos) a serem executadas de forma etapas; por fim a relação custo-benefício decorrente da avaliação das ações e objetivos traçados (recursos).

Esse foco fica evidenciado por Borges(2004) e Greco(2008) ao definirem três tipos de planejamentos tributários, o primeiro com objetivo de anular o ônus fiscal, o segundo voltado a mitigação do impacto fiscal, e o terceiro visando ao adiamento do ônus fiscal.

Já na compreensão de Bastion(2005), o planejamento tributário pode ser dividido em dois tipos específicos, denominados: planejamento tributário financeiro e planejamento tributário operacional. Essa concepção demonstra um entendimento teórico paralelo aos de Borges(2004) e Greco(2008), com foco nos aspectos administrativos ligados e decorrentes da tributação dentro da entidade e visível preocupação tanto com as obrigações tributárias principais quanto com as acessórias.

A pesquisa evidencia que o planejamento tributário enquanto procedimento técnico, está inserido dentro de um contexto mais amplo cuja nomenclatura não é consensualmente acolhida pelos teóricos. Esse entendimento fica evidente nos ensinamentos de Padovese(2004), preconizado também por Teixeira e Zanluca(2008), quanto a distinção entre funções

diferentes concernentes a atividade tributária dentro da empresa. Os autores não propõe uma dicotomia entre o aspecto técnico e gerencial, mas a existência de integração entre atividades pressupostamente idênticas, mas que na verdade são distintas.

Abrangendo essa linha de entendimento, Borges(2004) se dedica a demonstrar a vinculação do planejamento tributário a um contexto mais amplo em termos organizacionais. Em seu entendimento o planejamento tributário deve ser desenvolvido, inserido em um ambiente hierárquico tipificado como Departamento de Tributos.

No entanto, na concepção de Manoel(2007 *apud* LUZ et al, 2010, p. 2) coadunado por Otto e Macedo(2013), não se trata especificamente de um departamento, mas de uma função denominada como gestão de tributos. Linha de raciocínio compartilhada pelo Professor Dr. Jorge de Souza Bispo (FIECAFI, 2013) e Amaral (FERNANDES DO, 2011), ao discorrerem sobre a subordinação do planejamento tributário a governança tributária organizacional.

### **Considerações finais sobre as implicações do planejamento tributário como estratégia organizacional**

Com base na pesquisa, é possível entender que a busca das empresas por maneiras de lidar com o impacto dos tributos sobre as suas operações é uma preocupação constante e, nesse contexto, o planejamento tributário nunca deixou de se fazer presente. Sua concepção é resultado de um processo de aprendizado e experimentação, mantendo-se presente em todas as concepções a ênfase em suas características tradicionais de antecipação ao acontecimento dos atos e fatos tributários, e a busca por evitar, mitigar ou postergar o ônus da tributação.



O planejamento tributário moderno busca se inserir em questões mais amplas do que a simples observação e análise técnica do tributo. Sendo divergentes em alguns aspectos, as linhas de pensamento teórico sobre planejamento tributário têm em comum o entendimento de que a atividade envolve aspectos técnico e gerencial. O aspecto técnico é aquele acessório ao funcionamento da estratégia, e o aspecto gerencial liga a peça tributária ao contexto organizacional e lhe dá sentido e o mantém atual.

Essa percepção estabelece diferentes níveis de apropriação e relação entre o planejamento tributário e o funcionamento organizacional, podendo vinculá-lo aos objetivos estratégicos atribuídos aos setores ou funções gerenciais por meio do planejamento estratégico compartilhado pela organização.

Deste modo, ao delinear teoricamente os impactos e ajustes necessários à dinâmica de funcionamento organizacional para o planejamento tributário ser utilizado na perspectiva de objetivo estratégico. Em face ao exposto e considerando-se a problematização proposta, entende-se que o planejamento tributário demanda ajustes específicos na dinâmica organizacional por meio do realinhamento da estrutura funcional, com a criação de uma função ou setor de tributação, e dos objetivos estratégicos, compartilhados entre setores ou funções gerenciais da empresa. De outro modo, a solução proposta pelo planejamento tributário tenderia com o tempo a se tornar desalinhada ou antagônica aos objetivos da entidade.

## Referências

AMARAL, Gilberto Luiz do. Governança Tributária: imprescindível para as empresas. **Revista Governança Tributária**, Curitiba, PR. Edição comemorativa, p. 14-17, 2011.

AMARAL, Letícia Mary Fernandes do. Governança Tributária na Prática. **Revista Governança Tributária**, Curitiba, PR. Edição comemorativa, p. 10-13, 2011.

BASTION, Renato Reis. **Planejamento tributário e a remuneração do capital próprio**: pesquisa sobre a percepção de consultores tributários atuantes na cidade de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2005. 200 p.

BORGES, Humberto Bonavides. **Gerência de impostos**: IPI, ICMS e ISS. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 485 p.

BRASIL. **Lei Federal n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)>. Acesso em: 20 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966**. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172.htm)>. Acesso em: 10 maio 2013.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHAVES, Francisco Coutinho. **Planejamento tributário na prática**: gestão tributária aplicada. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 203 p.

CRUZ JUNIOR, Augusto de Toledo; CARVALHO, Marly Monteiro de. LAURINDO, Fernando José Barbin. Estratégia e Estrutura: em busca do alinhamento organizacional em um clube social esportivo. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 429-441, set-dez 2005.

FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras. **Governança tributária é tema de palestra na FIPECAFI.** 2013. Disponível em: <<http://www.fipecafi.org/news/2013-05/57/d3-governanca-tributaria-tema-palestra-fipecafi.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2013.

HOJI, Masakazu. SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento financeiro e controle financeiro:** fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2010. 148 p.

LONGO, Andre Koller di Francesco. **O impacto econômico negativo do planejamento tributário nas empresas.** Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2010. 87 p.

LUKIC, Melina de Souza Rocha. **Planejamento tributário.** Disponível em: <<http://diretorio.fgv.br/sites/diretorio.fgv.br/files/Planejamento%20Tributario%202013-1.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2012.

LUZ, Rodrigo Marciano da. PEROZO, Valeska Anzileiro. GUBIANI, Clésia Ana. RAUSCH, Rita Buzzi. **Planejamento Tributário aplicado à empresa ALFA.** In: VI ENCONTRO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. Recife: 2010. Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/recife/PE331.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2013.

OTTO, Vladimir Montenegro Celestino. MACEDO, Lucilene Correia de. **Planejamento tributário como diferencial competitivo.** Disponível em: <<http://www.cpgls.ucg.br/Arquivos/Upload/1/File/V%20MOSTRA%20DE%20PRODUO%20CIENFI FICA/DIREITO/32-.PDF>>. Acesso em: 23 set. 2013.

RIBEIRO, Alexandre Eduardo Lima. **Utilização de metodologias de reestruturação societária como ferramenta de planejamento tributário:** estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte: 2007. 207 p.

SANTOS, Elisângela Araujo dos. COSTA NETO, João Vicente. **A contribuição do planejamento tributário no contexto das microempresas e empresas de pequeno porte.** Disponível em: <[http://www.contabeis.ufba.br/Site/arquivos/Editor/file/TCC%20Gest%C3%A3o%20Cont%C3%A1bil%20Tribut%C3%A1ria/Artigo\\_Elisangela%20\(300310\).pdf](http://www.contabeis.ufba.br/Site/arquivos/Editor/file/TCC%20Gest%C3%A3o%20Cont%C3%A1bil%20Tribut%C3%A1ria/Artigo_Elisangela%20(300310).pdf)>. Acesso em: 27 ago 2013.

SCHUCH, Maria Alice. RODEGHERI, Vera Lúcia. **Estratégia empresarial:** planejamento e implementação. In: VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2010. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1559.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1559.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2013.

SIENA, Osmar; OLIVEIRA, Clésia Maria de; BRAGA, Aurineide. **Normas para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos:** projeto, monografia, dissertação e artigo. Porto Velho: [s.n.], 2011. 66 p.

# OS BENEFÍCIOS DO USO DE DISPOSITIVOS *WEARABLES* PARA O SETOR FITNESS

Erecles Henrique Martins Bezerra<sup>36</sup>

Luigi de Oliveira Silva<sup>37</sup>

Carlaile Largura do Vale<sup>38</sup>

Me. Tatiane Aparecida de Lazari<sup>39</sup>

## **Introdução**

Nas mais variadas áreas de atuação os wearables podem ser úteis, no entanto é no setor de saúde, mais especificamente na área de fitness, que reside o maior potencial de uso. Os wearables têm potencial para revolucionar a área de fitness, permitindo que o monitoramento e os cuidados com o organismo possam ser feitos nas rotinas diárias. Inicialmente é chamado Wearables que resume o conceito das chamadas “tecnologias vestíveis”, que consistem em dispositivos tecnológicos que podem ser utilizados pelos usuários como peças do vestuário. A palavra wearable significa “vestível” ou “usável”. Este modo de usufruir da tecnologia a partir de uma perspectiva mais cômoda e natural para os usuários, faz parte do processo de evolução da presença da informática e computação na vida das pessoas. A importância desta pesquisa para o meio acadêmico está na evolução das tecnologias voltadas a área da saúde, logo percebe-se que profissões de diferentes setores quando juntas podem

---

<sup>36</sup> Acadêmico do curso de Educação Física da Faculdade de Ciências biomédicas de Cacoal/FACIMED.

<sup>37</sup> Profissional de Educação Física.

<sup>38</sup> Professor Universitário do Departamento de Engenharia de Produção/UNIR Cacoal.

<sup>39</sup> Docente vinculada ao Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção da UNIR, *campus* de Cacoal.

proporcionar um melhor resultado nas pesquisas feitas. É notório que os estudos e desenvolvimentos de novas tecnologias como os Wearables podem auxiliar profissionais e pessoas a buscar uma vida mais saudável, neste caso com o monitoramento. capaz de gravar dados sobre seu usuário. Acredita-se, que os exemplos de protótipos e produtos citados neste artigo, sejam os precursores de muitas outras tecnologias, surgindo como uma nova visão, para a área de pesquisa em computação vestível.

## **Histórico da computação vestível**

Existem no mercado uma variedade de roupas combinadas com equipamentos eletrônicos, tais como MP3 players ou camisetas com leds. Esse tipo de aplicação, a junção de aparatos computacionais as roupas do cotidiano, é chamada de computação vestível, *wearables technologies* ou “tecnologias vestíveis”. E não é somente nas roupas comuns que a tecnologias vestíveis é usada. Nos esportes, com atletas de alta performance quanto para os amadores ou nas academias *de* atividades físicas, esse tipo de tecnologia tem se tornado um dispositivo comum. Monitores de batimentos cardíacos e tênis com microchips acoplados podem ser encontrados em lojas especializadas nas metrópoles ou nas lojas virtuais. (ANDERSON, 2014)

Em meados do século passado, muitas pesquisas vêm sendo feitas nesse campo. Durante a Guerra Fria, o Governo dos Estados Unidos financiou a corrida espacial, e parte desses recursos foram gastos nas vestimentas dos astronautas, que traziam consigo tecnologias para sobrevivência e comunicação no espaço. Dessa pesquisa surgiram produtos como o Kevlar e o Teflon, desenvolvidos por meio de uma parceria entre a Nasa e a DuPont. Esses produtos se tornaram matéria prima para uma

infinitude de outros produtos, de frigideiras a coletes à prova de balas. (ANDERSON, 2014)

Na década de 1980, nos laboratórios do MIT, um estudante chamado Steve Mann iniciou uma pesquisa sobre o tema da tecnologia acoplada as roupas. Durante muitos anos ele se dedicou ao assunto e hoje é reconhecidamente o pioneiro na pesquisa científica focada no tema tecnologias vestíveis, sendo o responsável pela produção dos primeiros artigos da área. (Simon & Gonçalves, 2010)

De acordo com Simon e Gonçalves(2010), os conceitos e projetos elaborados por Steve Mann, trazem novos conhecimento importantes as questões para quem deseja trabalhar ou pesquisar o tema. Há mais de 25 anos atrás ele já tinha em mente os conceitos de que aplicações tecnológicas precisam possuir uma comunicação inerente entre si ou ainda que a tendência das tecnologias digitais faça parte do nosso cotidiano.

Anderson (2014), afirma que é senso comum entre os acadêmicos de que a pervasividade é uma das características do atual estado das tecnologias digitais Cada vez mais na vida diária, será alterado por aparatos que permitirão que nossas vestimentas, façam muito mais do que simplesmente nos vestir. Será possível ter uma série de facilidades sempre ao alcance. Diversos grupos de pesquisas e investimentos estão sendo realizados para tornar possíveis aplicações em tecnologias vestíveis viáveis para a fabricação em larga escala.

Designers e engenheiros terão pela frente um vasto campo de trabalho e pesquisa. É certo que a interface de uma tecnologias vestíveis não possui os mesmos conceitos e requisitos das aplicações comuns do cotidiano.

## **Tecnologias vestíveis ou wearables e a pervasividade**

Tecnologias vestíveis é, por natureza, pervasiva. Concluimos isto ao observar que o usuário não pode simplesmente deter toda a sua atenção para a interface da tecnologias vestíveis, pois ele estará em diversos momentos fazendo outras atividades importantes. (ANDERSON, 2010). É um conceito diferente de um ambiente computacional como um desktop, por exemplo, que é feito justamente para que haja certo nível de imersão. Para Simon e Gonçalves(2010) a pessoa que senta para trabalhar em frente a um computador precisa de concentração naquela tarefa, já o usuário de uma de um dispositivo wearables geralmente está realizando outras atividades concomitantemente. Com base nessa premissa, Steve Mann (1998) criou 6 características que todo projeto de Computação Vestível deve ter:

Monopolizadora: um dispositivo wearables não funciona de forma semelhante a um ambiente imersivo de um jogo, por exemplo, deve-se ter em mente que o usuário sempre estará fazendo outra atividade.

Restritiva: além é claro da mobilidade que uma condição inerente de qualquer roupa, um dispositivo wearables precisa ser flexível o bastante para permitir que o usuário veja seus emails enquanto corre ou se exercita em uma esteira de academia fitness.

Observável pelo usuário: ele pode utilizar a interface no momento que ele desejar. O sistema deve continuar funcionando normalmente quando o usuário desejar retornar à atenção a alguma coisa em seu ambiente, por exemplo

Atenta ao ambiente: o dispositivo wearables deve perceber o ambiente com seus sensores de modo que possa melhorar a interação com o usuário e lhe oferecer informações relevantes sobre o que captou.



Promover a comunicação: o dispositivo wearables deve permitir que o usuário se comunique com outros quando ele desejar. Ela deve ampliar a capacidade comunicacional do usuário, e não restringi-la.

Ao analisar esses tópicos, e considerando os conceitos abordados por Simon e Gonçalves(2010), observa-se que esse tema pode ser utilizado em projetos diversos que tratam de temas da tecnologias vestíveis, como o monitoramento das informações de praticantes de atividades físicas, como: corrida, musculação, caminhadas. A característica referente à atenção ao ambiente pode ser considerada como um conceito de Realidade Aumentada por exemplo. (ANDERSON, 2014).

## **A moda fitness**

De acordo com o artigo virtual do SEBRAE MODAS(2015), os hábitos e preferências dos brasileiros geram oportunidades para os setores vestuário que investem em moda fitness, pois cresce o número de academias no Brasil, sendo que 68% das academias estão concentradas em seis estados: São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná e Bahia. São Paulo lidera o ranking de estados/academia no País, com mais de 6 mil empreendimentos. Com 1,5 milhão de idosos nas academias em 2012, a terceira idade é uma fatia de mercado para a moda fitness. Essa faixa etária é responsável por 30% do total de matriculados nas academias, movimentando cerca de R\$ 600 milhões por ano.

A prática de atividades físicas e as roupas fitness ditam um novo de estilo, com foco em pessoas que tem um estilo de vida ativa, com a proposta de utilizar roupas que seriam apenas treinar. Estima-se que em 2015, 10 milhões de dispositivo wearables serão comercializadas em todo o mundo, mas em 2016 prevê que as

vendas aumentem para 26 milhões, 7 milhões a mais do que as pulseiras inteligentes. A previsão para 2015 é a venda de 68,1 milhões de dispositivos wearable para fitness incluindo pulseiras inteligentes e vestuário, relógios desportivos e outros monitores fitness. SEBRAE MODAS(2015)

## **As vantagens do uso de dispositivos wearable para atividades físicas**

Há uma variedade de produtos inteligentes disponíveis no mercado, desenvolvidos exclusivamente para pessoas que são adeptas a prática de esportes ou atividades físicas, que buscam informações mais precisas dos seus exercícios praticados diariamente. SEBRAE MODAS(2015).

Os principais dispositivos e suas vantagens são:

a. Camisetas biométricas inteligentes: fornece feedback como o fluxo sanguíneo, nível de condicionamento físico e estresse fisiológico. Fornece ao usuário controle sobre seu desempenho e rotinas treinamento. Também pode ser usada enquanto você estiver fazendo ciclismo, caminhadas, corridas musculação ou ginástica. Ela também pode ser usado sob roupas normais para permitir ao usuário obter informações vitais sobre seu estado de saúde e sinais de alerta para ataques cardíacos potenciais ou stress.

b. Faixa monitora: dispositivo wearable em forma de faixa ser usado na cabeça e é uma espécie de monitor de fitness e um monitor de frequência cardíaca tudo em um para que ele possa monitorar como o usuário se move e mede a sua frequência cardíaca e temperatura da pele.

c. Calçado esportivo GPS: que sincronizar-se com um smartphone e usa o Google Maps para informar ao usuário quando e para onde deve se dirigir para chegar ao seu destino.

Este é um avanço na tecnologia wearable. O sapato foi originalmente criado para ajudar aos deficientes visuais, mas a empresa rapidamente percebeu que poderia projetar o sapato para gravar as distância percorridas e as calorias queimadas.

d. Luva esportiva inteligente: criada para mudar a maneira que treinamos. A camada de látex resistente ao suor e pode reconhecer exercícios por meio de sensores de movimento. Usando acelerômetro, giroscópio e uma série de sensores de movimento podem monitorar os exercícios de fitness em níveis diferentes, e alguns dos indicadores incluem, monitoramento da frequência cardíaca, análise de respiração, monitoramento de nível de oxigênio, monitoramento do nível de hidratação, gasto de calorias e as medidas tomadas.

e. Meia inteligente: usado por treinadores e corredores e fornece informações em tempo real. Permite que o usuários possa monitorar seu passos, velocidade, distribuição de peso e a pressão exercida em cada parte dos pés em tempo real e um monitor de frequência cardíaca preso em uma camiseta ou sutiã e que se conectam via Bluetooth com seu smartphone utilizando um aplicativo de monitoramento.

f. A faixa de perna inteligente: feita a partir de tecido elástico normal que é tanto respirável e confortável. Os sensores são feitos de tecidos condutores, o que significa que não estão incluídos fios de metal. É resistente à água e vem com 2GB de memória on-board, que lhe permite armazenar dados. Usando baixa energia Bluetooth, é possível sincronizar com seu smartphone e sua bateria recarregável Li-ion garante vida mais longa. Junto a isso, ele também lhe fornece recomendações práticas e dados específicos de sua atividade. Este dispositivo detecta sua atividade muscular usando uma técnica que tem sido utilizada por clínicos e profissionais da ciência esportiva por décadas chamada eletromiografia (EMG). EMG é o processo de

aquisição de sinais elétricos gerados por pequenas contrações musculares na superfície da pele. Esta tecnologia tem sido até agora apenas disponíveis para os atletas de ponta e profissionais.

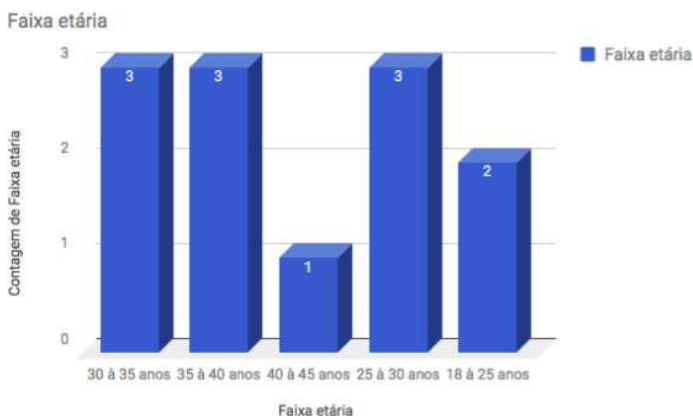
g. Game wearable: esse pode se anexar a pele do usuário para começar a se exercitar de forma mais inteligente. Fornecendo uma série de exercícios por meio de um dispositivo integrado ao seu tablet ou TV como se fossem jogos de vídeo game e oferece feedback instantâneo em tempo real.

De acordo com SEBRAE MODAS(2015), esse exemplos mostram que os dispositivos wearables podem ser utilizados em uma variedade de produtos e fornecer informações importantes, devido às constantes inovações tecnológicas de nanotecnologia dos circuitos eletrônicos e baterias cada vez mais eficientes e flexíveis. Conforme Anderson (2014) com o aprimoramento da inteligência artificial, em pouco tempo todo tipo de objeto estará conectado à “Internet das Coisas”.

## **Resultados da pesquisa**

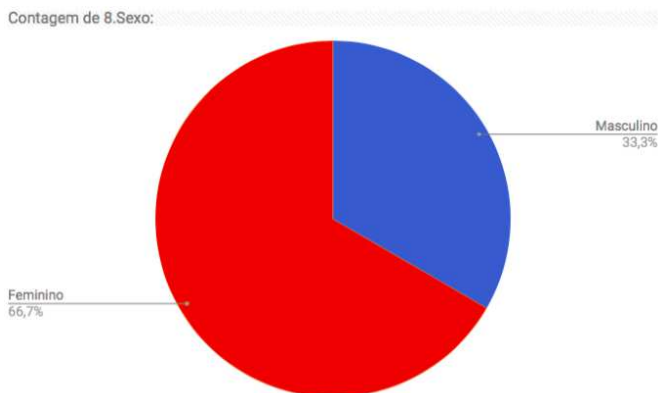
A pesquisa foi realizada por amostragem com alunos 12 de um universo de 43 participantes de um programa de emagrecimento realizado no município de Cacoal, Rondônia. Os recursos utilizados para coleta de dados foi o Formulários Google com 10 questões fechadas e abertas e Planilhas Google para compilação e geração dos gráficos.

**Gráfico 1: Faixa etária**



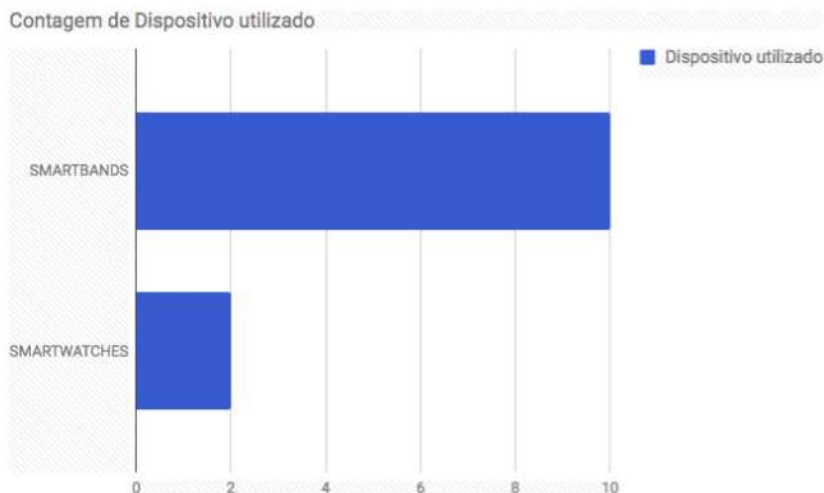
É evidenciado no gráfico, que os participantes deste estudo com maior faixa etária estão entre 30 a 40 anos.

**Gráfico 2: Sexo**



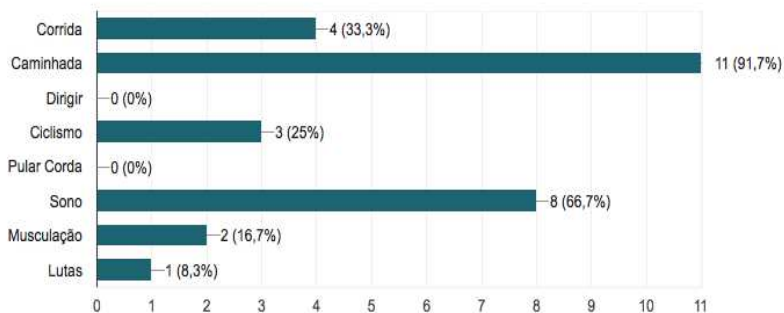
O gráfico 2, o sexo predominante dos participantes é o feminino, onde pode-se chegar a conclusão que as mulheres estão mais preocupadas com a saúde e estética.

**Gráfico 3:** Dispositivo utilizado



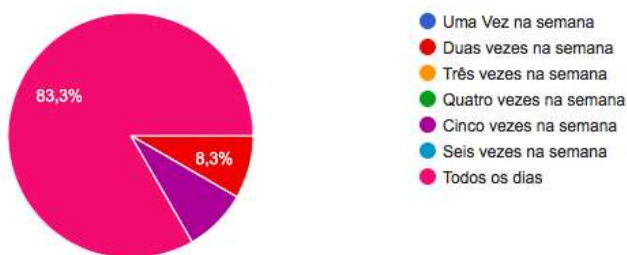
O gráfico 3 apresenta os dispositivos mais utilizados, o que fica mais evidente são as SMARTBANDS. um dos possíveis fatores é a diferença do valor, sendo no geral aproximadamente 10% do valor de uma smartwatches.

**Gráfico 4:** Tags de comportamento



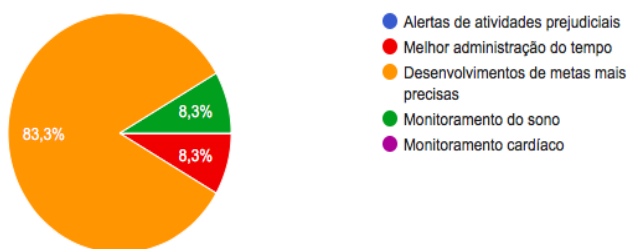
De acordo com o gráfico 4, observa-se que a maior parte dos respondente afirmaram que os wearables são utilizados com mais frequência para caminhada, monitoramento do sono, monitoramento de corridas e ciclismo.

**Gráfico 5:** Frequência na utilização do dispositivo



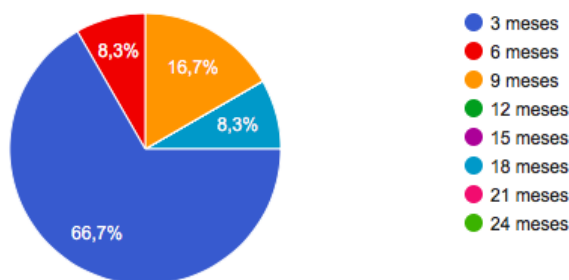
De acordo com o gráfico 05, 84,3% dos entrevistados utilizam o dispositivo todos os dias, os outros utilizam mais de duas vezes por semana.

**Gráfico 6:** Benefícios do dispositivo



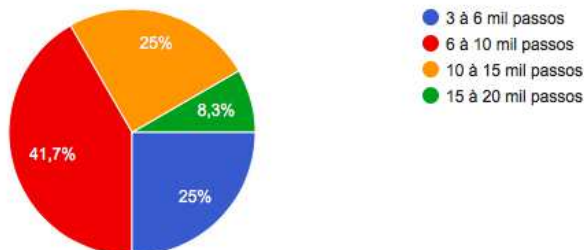
O gráfico 6, apresenta os benefícios mais evidentes dos dispositivos wearables estão relacionados com o desenvolvimento de metas mais precisas, monitoramento do sono e melhor administração do tempo.

**Gráfico 7:** Tempo de uso do dispositivo



De acordo com o gráfico 7, o tempo de utilização dos dispositivos está entre três a dezoito meses.

**Gráfico 8:** Média de passos diários



De acordo com o gráfico 8, aproximadamente quarenta por cento dos entrevistados tem média de passos registrados de seis a dez mil passos diários. segundo Organização Mundial da Saúde(OMS), para uma pessoa ser considerada ativa ela terá uma média de quinze mil passos diários acima, logo é possível observar aproximadamente oito por cento dos entrevistados atingem essa meta diariamente.



## **Considerações finais**

Partindo do conhecimento de que saúde é um tema muito importante na sociedade atual, nas mais variadas áreas de atuação os wearables podem ser úteis, no entanto é no setor de saúde, mais especificamente na área de fitness, que reside o maior potencial de uso.

Os wearables têm potencial para revolucionar a área de fitness, permitindo que o monitoramento e os cuidados com o organismo possam ser feitos nas rotinas diárias. Este modo de usufruir da tecnologia a partir de uma perspectiva mais cômoda e natural para os usuários, faz parte do processo de evolução da presença da informática e computação na vida das pessoas, auxiliando profissionais adquirindo dados dos clientes, buscando informações cada vez mais precisa, monitorização do usuário da vida diária desse cliente em qualquer momento e lugar.

Os wearables vão desde o setor social, organizacional, educacional ao setor fitness, podendo neste último tornar-se uma ferramenta no auxílio de monitoramento do usuário pelo educador físico ou profissional de saúde ou mesmo o monitoramento diário pelo usuário. Apesar de não ser um dispositivo de alta precisão, ele ainda é um ferramenta de monitoramento constante para o usuário, que pode fornecer dados quase em tempo real, o que beneficia seu usuário em poder alterar o tipo ou intensidade do exercício, trazendo mais resultados em relação ao formato analógico e exames realizados a cada três meses.

## Referencias

ANDERSON, Chris. **Free: o futuro dos preços**. São Paulo: Elsevier, 2014.

SIMON, Cristiana Liebold, GONÇALVES, Sandra Maria Lúcia Pereira. **Corpo e biotecnologia: a indagação das fronteiras humanas em Stelarc**. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

Gouthier, Priscila. Interatividade: moda, corpo e tecnologia: HUSSEIN CHALAYAN. **Revista Eletrônica de Modas**, 201, FUMEC, 2010. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/achiotc/article/view/1644/1040>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

SEBRAE, Mercados. **Moda fitness: mercado em ascensão no Brasil**, 2015. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/moda-fitness-mercado-em-ascensao-no-brasil/>>. Acesso em: 26 jan. 2017.



# **CAPÍTULO II:**

## **Gestão escolar, financeira e de política pública na educação**



“Tenha em mente que tudo que você aprende na escola é trabalho de muitas gerações [...] Receba essa herança, honre-a, acrescente a ela [...]”. (Albert Einstein)



# EVASÃO ACADÊMICA: UM ESTUDO COM OS ALUNOS QUE CONCLUÍRIAM O CURSO EM 2015 NA UNIR- *CAMPUS* DE CACOAL

Sandra Meire Oliveira Pereira<sup>40</sup>  
Angela de Castro Correia Gomes<sup>41</sup>

## Introdução

Entrar em uma universidade é o sonho de muitos que veem o curso superior como a principal chance de obter um bom emprego, pois “a escolha de um curso universitário para qualquer indivíduo é um momento de extrema importância e que exige dele uma análise acurada sobre seus desejos, ambições e possibilidade” (CUNHA; NASCIMENTO; DURSO, 2014, p. 4), pois uma escolha certa possibilita obter um bom resultado em seus objetivos.

É notável que a quantidade de pessoas beneficiadas e que chegam até mesmo a efetuar a matrícula em uma Instituição de Ensino Superior - IES tem aumentado significativamente, mais isso não garante a conclusão do curso, haja vista que a evasão universitária tem se tornado cada vez mais frequente nas universidades, independentemente de a vaga ter origem ou não no Estado, ou seja, tanto na “Instituição pública ou privada” (SILVA FILHO et. al. 2015, p. 2) tem aumentado o índice de evasão.

Nesse contexto, essa pesquisa abordou a evasão no curso da Universidade Federal de Rondônia - UNIR, *campus* Professor

---

<sup>40</sup> Egressa do curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia, *campus* de Cacoal.

<sup>41</sup> Docente do curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia, *campus* de Cacoal, líder do GIEPGOEA e GEPAC.

Francisco Gonçalves Quiles, situado em Cacoal, por meio de um estudo com os que concluiriam seu curso no ano 2015.

Muitas pessoas, particularmente os jovens, almejam ingressar em um curso, mas, “sem condições financeiras de cursar o nível universitário privado” (LOBO, 2012, p. 3), acabam optando para as oportunidades oferecidas pelo Estado, já que “o princípio da gratuidade do ensino aparece como obrigação constitucional” (TANEGUTI, 2013, p.8), sendo dever do mesmo oferecer o ensino público de forma democrática (BRASIL 2010), visto que a educação contribui para reduzir a desigualdade social e para o desenvolvimento econômico.

Assim, são oferecidas oportunidades aos interessados, por exemplo, pelo: Sistema de Seleção Unificada (SISU)<sup>42</sup>, Programa de Financiamento Estudantil (Fies)<sup>43</sup>, Programa Universidade para Todos (ProUni)<sup>44</sup>, Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES)<sup>45</sup>, Processo Seletivo das Universidades Federais, visando à ampliação do acesso e à permanência no ensino superior.

---

<sup>42</sup> É o sistema informatizado do Ministério da Educação, por meio do qual instituições públicas de ensino superior oferecem vagas a candidatos participantes do Enem.

<sup>43</sup> Criado pela Medida Provisória nº 1.827, de 27 de maio de 1999, é o programa do MEC que financia cursos superiores não gratuitos e com avaliação positiva no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, na forma da Lei 10.260/2001 (BRASIL, 2015c).

<sup>44</sup> Institucionalizado sob a Lei nº 11.096, em 13 de janeiro de 2005, tem como finalidade a concessão de bolsa de estudos integrais e parciais para os alunos de graduação ou cursos de formação específica, em instituições da rede privada (BRASIL, 2015b).

<sup>45</sup> Instituído pelo Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010, tem como finalidade ampliar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal, apoiando a permanência de estudantes de baixa renda matriculados em cursos de graduação presencial das Universidades Federais, com o objetivo de combater situações de repetência e evasão (BRASIL, 2010; 2015a, p. 29).

Muitas instituições aderiram, também, como critério de seleção no processo seletivo, as notas do Exame Nacional do Ensino Médio - Enem, como no caso da UNIR, o que, segundo Lobo (2012), facilitou para os interessados que concluem o ensino médio em escolas públicas, pois o método usado anteriormente não os favorecia, por terem como concorrentes a maioria preparada em escolas particulares para prestar vestibular.

Contudo, essas oportunidades, por motivos ainda não identificados, não são aproveitadas por todos que conseguem uma vaga e a evasão é significativa, como é o caso dos cursos do *campus* da UNIR em Cacoal, incluindo o de Administração.

Segundo dados de pesquisas realizadas pelo Ministério da Educação - MEC, “o total de estudantes ingressantes no ensino superior somente em 2013 chegou a 2.742.950, um número 76,4% maior do que o registrado há dez anos, enquanto a quantidade de alunos que concluíram os estudos no referido ano foi de 991.010”, ou seja, mais de 60% não conseguiram concluir o curso, considerando-se um percentual bastante elevado (BRASIL, 2015d).

Diante a problematização, questiona-se: *quais as causas da evasão dos cursos da UNIR/Cacoal, cujos ingressantes deveriam concluir o curso no ano de 2015?*

A pesquisa teve como objetivo geral identificar os principais motivos da evasão, e como objetivos específicos: levantar dados socioeconômicos dos ingressantes dos cursos; identificar os motivos de evasão e levantar as consequências da evasão (para os evadidos, a instituição e a sociedade).



## **Oferta, demanda, ingressos e concluintes no *campus* da UNIR/Cacoal frente ao país**

Segundo o Ministério da Educação, nos últimos vinte anos o Brasil assistiu a um notável processo de crescimento do ensino superior: “A segunda metade do século XX foi marcada por uma expansão sem precedentes da demanda e da oferta de cursos” (BRASIL 2015a, p.19). Considerando que “o crescimento evidente e notável do ensino superior brasileiro, em termos absolutos revela-se insuficiente quando confrontado, em termos relativos, à dimensão e às expectativas da população brasileira” (TANEGUTI, 2013, p.3), mesmo que tenha crescido a oferta de vagas, proporcionalmente percebe-se que não tem atendido os anseios de muitos.

Com relação à estratégia de ação para implantar as mudanças estruturais necessárias, a expansão da educação superior foi concebida em três etapas:

A fase I, que abrange o período de 2003 a 2007, teve como principal meta interiorizar o ensino superior público federal. Por sua vez, o período entre 2008 a 2012, no qual foi implantada a Fase II, foi marcado pela execução do Reuni. Finalmente, em sua terceira Fase, a expansão da educação superior caracteriza-se pela continuidade das propostas anteriores e a sua complementação com iniciativas específicas de desenvolvimento regional (BRASIL, 2015a, p.35).

Conforme dados de sinopses estatísticas divulgadas pelo MEC, a Tabela 1 a seguir apresenta um panorama de vagas ofertadas em instituições públicas do país, região norte, na Universidade Federal de Rondônia e no *campus* de Cacoal, bem

como a procura, ingressos, matrículas e concluintes, de 2010 a 2014.

Quanto aos cursos presenciais de ensino superior no Brasil, na Região Norte, na própria UNIR/RO e no Campus de Cacoal/RO, com exceção de 2011 para os dois últimos, a demanda por vagas cresce, quando comparada a 2010, e percebe-se que a quantidade de vagas ofertadas, mesmo tendo aumentado, vem sendo inferior se comparada à quantidade de inscrições.

**Tabela 1:** Panorama da oferta/procura, ingressos, matrículas e concluintes em cursos de graduação presenciais de IES públicas, de 2010 a 2014: Brasil, Norte, UNIR e *campus* de Cacoal

Anos	VO*	CI	RCI/VO	I	M	C	R % C/I
<b>Ano 2010</b>							
Brasil	248.534	2.252.459	9,1	269.216	833.934	93.442	35%
Norte	25.487	173.231	6,8	26.950	105.257	12.827	48%
UNIR	2.550	15.596	6,1	2.457	7.021	729	30%
Ca. Cacoal**	315	1.735	5,5	402	NI	90	22%
<b>Ano 2011***</b>							
Brasil	270.121	3.657.540	13,5	282.007	927.086	98.383	35%
Norte	28.769	288.322	10,0	28.535	115.828	12.862	45%
UNIR	2.760	11.518	4,2	2.310	8.258	759	33%
Ca. Cacoal	300	1.368	4,6	330	NI	119	36%
<b>Ano 2012</b>							
Brasil	283.445	4.906.723	17,3	300.453	985.202	96.270	32%
Norte	32.438	412.085	12,7	32.105	130.950	10.090	31%
UNIR	2.452	18.790	7,7	2.053	7.612	751	37%
Ca. Cacoal	325	3.150	9,7	317	NI	87	27%
<b>Ano 2013</b>							
Brasil	291.444	5.453.637	18,7	299.203	1.045.507	107.792	36%
Norte	34.351	570.860	16,6	31.904	141.357	12.940	41%
UNIR	2.580	16.217	6,3	2.307	8.328	770	33%
Ca. Cacoal	350	2.441	7,0	335	NI	100	30%
<b>Ano 2014</b>							
Brasil	420.154	6.722.169	25,0	311.536	1.083.586	119.988	39%
Norte	43.248	787.523	27,3	35.168	140.675	16.372	47%
UNIR	4.040	21.108	8,8	2.409	8.856	1.031	43%
Ca. Cacoal****	300	2.238	7,5	366	NI	134	37%

**Fonte:** Elaborada com dados de: Brasil (2013); Unir (2016a, 2016b). Livros Atas de colação de grau disponibilizados pela Secretaria de Registro e Controle Acadêmico (SERCA).

\* Valores referem-se a 45 vagas do Edital em 2010 e 50 vagas nos demais anos, via vestibular, não sendo computadas as 5 vagas do ENEM ou outros meios (transferências, vestibulinho, etc.) para cada curso. Os valores de todos os anos envolvem 2 entradas anuais nos cursos de Administração, Direito e Ciências Contábeis e uma entrada no curso de Engenharia de Produção.

\*\* Embora tenham sido solicitados dados de ingressos anuais no campus, a SERCA não dispunha dos dados e o setor da UNIR responsável pela publicação dos mesmos no MEC não deu retorno.

\*\*\* Oferta de apenas uma turma de Ciências Contábeis nesse ano.

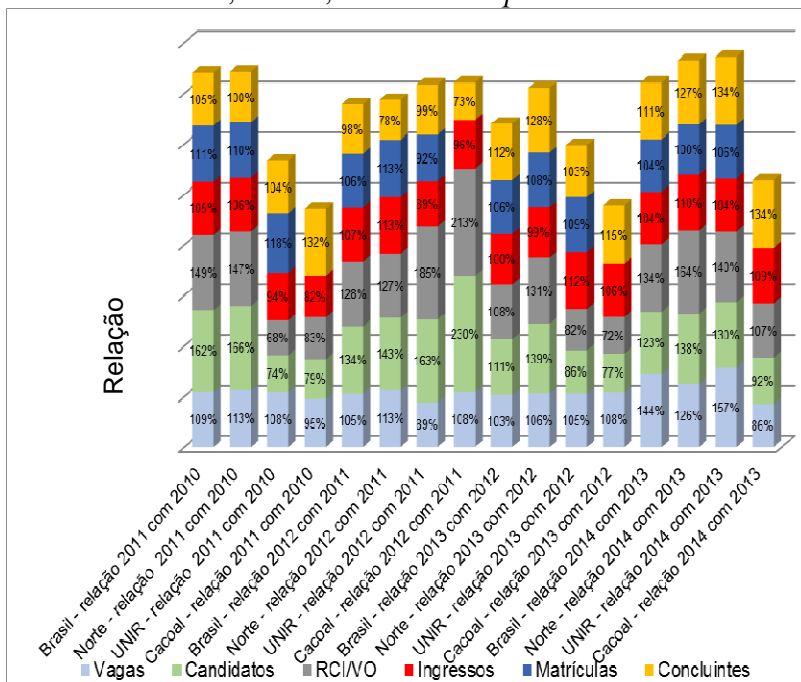
\*\*\*\* Sem entrada no curso de Engenharia de Produção nesse ano.

Legenda: VO - vagas oferecidas; CI - candidatos inscritos; RCI/VO – relação candidatos inscritos/vagas oferecidas; I - ingresso; M - matrícula; C – concluinte; R % C/I – relação percentual dos concluintes por ingressantes; Ca – *campus*; NI – não informado.

Ainda com base nos dados da Tabela 1, comparando a quantidade de ingressos de cada ano com a quantidade de concluintes, fica evidenciado o problema de evasão, e quando se observa a relação percentual entre concluintes e ingressos, de 2012 a 2014 o *campus* de Cacoal vem apresentando menor percentual (27%, 30% e 37%), quando comparado ao país, Norte e toda a UNIR.

Destaca-se também o aumento das ofertas de vagas no ensino superior oferecidas pela UNIR em todo o Estado, sendo que houve uma oscilação na oferta de vagas para o Campus de Cacoal/RO, com queda de 14%, considerando que o curso de Engenharia de Produção não teve entrada em 2014. Como exposto, observa-se que houve um crescimento considerável na oferta de vagas para os cursos de graduação presenciais nestes períodos, destacando-se um grande crescimento no ano de 2014 no país (44%), região Norte (26%) e a UNIR (57%), comparado ao ano de 2013 e conforme o Gráfico 1.

**Gráfico 1:** Relação percentual da oferta/procura, ingressos, matrículas e concluintes em cursos de graduação presenciais de IES públicas, de 2010 a 2014: Brasil, Norte, UNIR e *campus* de Cacoal.



Fonte: Elaborada com dados da Tabela 1

O aumento de vagas está relacionado à abertura de novas instituições de ensino superior em todo o Brasil, inclusive na Região Norte e Rondônia, incluindo Cacoal. Da mesma forma, a relação candidatos/vagas cresceu no Brasil, região Norte e UNIR em 34%, 64% e 40%, respectivamente, relacionando 2013-2014.

Como toda profissão requer uma qualificação específica, as “políticas governamentais que incentivam o ingresso no ensino superior funcionam como uma ferramenta para a satisfação das necessidades atuais do mercado de trabalho” (ANTÔNIO, 2013).

Assim, a dificuldade de manter o indivíduo na empresa pode ter relação com a deficiência de profissionais com formação superior e específica.

Com essas exigências do mercado de trabalho, observa-se aumento do ingresso no nível superior, o que representa um investimento governamental e pessoal. “Índices mostram que para cada ano investido em escolaridade há um aumento médio de 14% no nível salarial do trabalhador, e para cada nível de formação, o profissional recebe em média um aumento de 40% no salário” (ANTÔNIO, 2013), e com isso cresce o estímulo pelo aperfeiçoamento.

Para Polydoro (2000), existem dois aspectos sob os quais a evasão pode ser analisada: a evasão definitiva e a evasão temporária. Tal enunciado só afirma o que menciona Rodriguez (2011, p. 4): “evasão é a saída definitiva do curso de origem sem conclusão ou a diferença entre ingressantes e concluintes, após uma geração completa o qual pode ser definitiva ou temporária”, ou seja, o trancamento de matrícula por algum motivo é considerado como evasão, pois as vagas ficam ociosas sem ter como serem preenchidas.

Segundo Fialho e Prestes (2012, p. 5), “a evasão pode ser classificada em três etapas: o tempo em que aconteceu a evasão, tipos de abandono, apontando se foi temporário ou definitivo, e as causas da evasão, identificando o porquê da saída”, o que está no contexto do objetivo dessa pesquisa.

A evasão no âmbito da graduação é uma preocupação recorrente em qualquer Instituição de ensino superior (IES), “tanto nas públicas, quanto nas privadas, o abandono do curso gera desperdícios financeiros, sociais e acadêmicos” (CUNHA; NASCIMENTO; DURSO, 2014, p. 2), o que requer um estudo mais minucioso sobre o assunto, visando encontrar o que mais tem influenciado nesse sentido.

Segundo Silva Filho *et al.* (2015, p. 2), enquanto no setor privado é uma redução nas receitas, “no setor público, são recursos públicos investidos sem o devido retorno”, já que são alocados professores, funcionários, espaço físico e outros recursos, cuja capacidade total não é integralmente desfrutada, impossibilitando a entrada de novos acadêmicos.

Uma pesquisa do Sindicato das Mantedoras do Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP, 2008), concluiu que há motivos que influenciam o aumento da evasão, ligados aos aspectos financeiros ou perfil econômico do acadêmico; concorrências entre as instituições; a falta de identificação com o curso e o envolvimento demasiado em tecnologias, motivos estes que ainda podem ser melhores analisados. Com outra abordagem, Alves e Alves (2008, p.3) indicam que “a magnitude da evasão está relacionada com a qualificação do corpo docente e não somente ao perfil dos estudantes, visto que, por falta de profissionais qualificados” para assumirem cargos ou disciplinas, muitos acabam sendo prejudicados, vindo a desistir do curso.

Pode ser, também, pelo fato de muitos universitários, por necessidade, serem trabalhadores-estudantes, o que dificulta conciliarem estudos e trabalho, este considerado um meio para a subsistência (VIEIRA; FRIGO, 1991).

Embora as políticas governamentais visem apoiar esses estudantes fragilizados nas universidades, é possível, também, que um dos motivos da evasão, de acordo Fialho e Prestes (2012, p.2), seja a falta de apoio para a permanência, pois a evasão constitui-se de várias causas, o que dificulta a elaboração e implantação de um programa unificado para combatê-la.

## Consequências da evasão nas IES públicas

Conforme o art. 212 da Constituição Federal de 1988: a União aplicará, anualmente, nunca menos de 18%, no mínimo, da receita resultante de impostos (a proveniente de transferências), na manutenção e desenvolvimento do ensino (BRASIL, 2010). Segundo Maciel (2012, p. 9), esses investimentos “são aplicações realizadas pela Administração Direta, pelas Autarquias e pelas Fundações e são financiados com receitas de impostos, de contribuições e de receitas próprias”, ou seja, parte do PIB, que é a representação da riqueza (bens e serviços) produzida pelo país em um determinado período de tempo” (MACIEL, 2012, p. 6), é investido em educação. De acordo com dados do MEC (BRASIL, 2015a), somente em 2013 foram investidos 6,6% do PIB nacional em educação.

A Tabela 2 a seguir mostra o investimento público direto por estudante para todos os níveis de estudo. Percebe-se que o valor/aluno na educação superior é significativo quando comparado aos outros níveis de ensino.

**Tabela 2:** Investimento Público direto por estudante  
(R\$1,00)

Anos	Todos os Níveis de Ensino	Níveis de Ensino					
		Educação Básica	Educação Infantil	Ensino Fundamental		Ensino Médio	Educação Superior
				De 1ª a 4ª Séries ou Anos Iniciais	De 5ª a 8ª Séries ou Anos Finais		
2010	<b>4.167</b>	3.664	2.998	3.936	3.944	3.116	16.541
2011	<b>4.855</b>	4.229	3.778	4.339	4.350	4.113	18.770
2012	<b>5.473</b>	4.856	4.714	4.944	4.750	4.953	18.044
2013	<b>6.203</b>	5.495	5.434	5.519	5.459	5.546	21.383

**Fonte:** Adaptada de Brasil (2015a, p. 22)

Pelo exposto, “a evasão afeta não somente os estudantes, mas também a Instituições, e muito mais a sociedade” (CUNHA; NASCIMENTO; DURSO, 2014, p. 2), que tem contribuição direta na manutenção das instituições públicas.

Para Fialho e Prestes (2012, p. 7), “na esfera do estudante variam conforme a subjetividade e escala de prioridades de cada um”, uma vez que, para muitos, a não conclusão de um curso pode servir de barreira na vida profissional, trazendo para o mesmo o sentimento de incapacidade, visto que as recompensas sociais se relacionam à obtenção do título, enquanto que para outros é possível que haja certo comodismo, e para ambos inclui prejuízos dos investimentos e do tempo perdido.

Para as Instituições, a evasão traz prejuízos de ordem econômica, social e cultural, assim, perdem financeiramente e deixam de contribuir para o desenvolvimento social. Esses prejuízos podem afetar a estrutura física, a docência, a administração, o apoio ao aluno e principalmente, pode prejudicar o progresso da sociedade (PFEIFFER; FIALHO; PRESTES, 2014). Ademais, de acordo com Fialho e Prestes (2012, p. 8) “a falta de retorno financeiro para a população demonstra que o investimento não está rentabilizando, e isso inviabiliza o crescimento local, regional e/ou nacional”, já que os recursos poderiam suprir outras necessidades.

Nota-se que, mesmo os cursos sendo gratuitos, muitos ainda encontram dificuldades em permanecerem até a conclusão, e em se tratando da UNIR, segundo Silva Filho et. al. (2007, p.14), “muitos deixam de estudar por não terem meios financeiros de se manter”, ficam aguardando bolsas de auxílios da Instituição e por não serem contemplados, acabam desistindo, pois, apesar da assistência estudantil na UNIR possuir o objetivo de possibilitar o acesso e permanência dos estudantes nesta instituição, infelizmente sua atuação não é eficaz, pois não



existem parcerias e os recursos não são exclusivos para assistência social.

A UNIR apresenta um quadro de dificuldade bastante amplo quando se trata de políticas específicas de acesso a permanência de alunos carentes, e são poucas as ações que têm sido desenvolvidas pela CASE (Coordenação de Assistência Social e Estudantil) (BARBOSA; SILVA; SOUZA, 2010). Sendo assim, os estudantes com dificuldade financeira acabam optando em ingressar no mercado de trabalho, desistindo de certas disciplinas ou talvez do próprio sistema.

## **Procedimentos Metodológicos**

Utilizou-se, nesta pesquisa a abordagem qualitativa e quantitativa. O estudo qualitativo possibilita a descrição de dados e o quantitativo favorece o emprego de recursos e técnicas estatísticas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória e descritiva. O tipo descritivo subsidiou o registro e análise dos fatos o exploratório ajudou na compreensão do problema e suas causas, conforme o que se buscou fazer nessa pesquisa, com os evadidos do curso de Administração do *campus*.

Quanto aos procedimentos técnicos, a técnica de coleta de dados foi bibliográfica, documental e com uso de questionário em pesquisa de campo.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, para a pesquisa bibliográfica, buscaram-se informações necessárias em livros na biblioteca do *campus*, artigos científicos capturados pela internet, revistas e outras fontes de dados. Para a pesquisa documental, foram extraídos dados da secretaria da própria instituição (atas de formaturas) e do Sistema Integrado de Gestão Universitária - SINGU, local onde foi possível coletar alguns

endereços (físicos e eletrônicos) dos evadidos, bem como alguns números de telefones para contato, contudo, grande parte não tinha nenhum registro de contato no sistema.

A pesquisa de campo foi usada, tendo como técnica o uso do questionário, elaborado de forma semiestruturada, sendo que para a coleta de dados foi composto de 19 questões entre abertas e fechadas e aplicado aos evadidos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito e Engenharia de Produção do *campus* que concluiriam o curso em 2015, que após serem informados sobre os objetivos da pesquisa, decidiram participar voluntariamente.

O instrumento foi enviado por e-mail, usando o computador/internet como ferramenta para coletar dados. Assim, quando um evadido não era encontrado ou se recusava a responder, outro era sorteado, sendo que as respostas foram obtidas pela acessibilidade, combinando a amostragem probabilística-aleatória simples com a não-probabilística por conveniência ou acessibilidade. Tal pesquisa foi realizada no período de 25 de abril a 8 de junho de 2016.

Quanto aos sujeitos da pesquisa e segundo os dados obtidos na SERCA e SINGU, o universo foi de 78 acadêmicos evadidos e fizeram parte da amostra 15 alunos: sendo 4 (quatro) acadêmicos do curso de Administração, 3 (três) do curso de Ciências Contábeis, 3 (três) do curso de Direito e 5 (cinco) do curso de Engenharia de Produção.

Utilizou-se a análise do conteúdo dos dados qualitativos e quantitativos, com apresentação de tabelas e gráficos para melhor compreensão.

## **Oferta, demanda, ingresso e evasão no curso**

Criada pelo Decreto-Lei nº. 7.011 de 8 de julho de 1982, pela Lei Complementar nº 7, de 22 de dezembro de 1981, a Universidade Federal de Rondônia - UNIR, “tem como objetivo geral, promover um amplo conhecimento a população do Estado, despertando neles um espírito crítico que favoreça o desenvolvimento de Rondônia” (BARBOSA; SILVA; SOUZA, 2009, p. 125), tendo como público alvo, pessoas carentes, que tenham interesse em se preparar para o mercado de trabalho.

Segundo os dados coletados, no período de 2010 a 2015 conforme a Tabela 3 a seguir, foi oferecido um total de 1.990 vagas na universidade, enquanto que o número de inscritos girou em torno de 14.095 alunos, com 2.119 ingressos. Os dados revelam uma oscilação na quantidade de inscrição, vindo a ter um aumento de quase 57% em 2012, ano em que a universidade aderiu como critério de ingresso a nota do Enem, vindo a diminuir esse número nos anos seguintes, retornando a crescer em 2015.

No que se refere à quantidade de inscritos, observa-se que em 2010 a quantidade de inscritos no curso de Administração no período vespertino foi inferior à quantidade de vagas ofertadas. Ainda em conformidade com a Tabela 3, há uma maior demanda pelos cursos no período noturno.

**Tabela 3:** Vagas, inscritos e ingressos nos cursos de Cacoal de 2010 a 2015

Curso	Vagas Oferecidas*					Candidatos Inscritos					RCI/VO**					Ingresso***								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administração: noturno-1º semestre	45	50	44	50	50	225	230	455	340	445	470	5,0	4,6	10,3	6,8	8,9	9,4	54	70	43	51	51	63	
Administração: vespertino-2º semestre	45	50	50	50	50	27	45	138	232	132	119	0,6	0,9	2,8	4,6	2,6	2,4	40	34	51	43	50	51	39
Ciências Contábeis: noturno-1º semestre	45	--	50	50	50	24	--	501	325	353	464	5,9	-	10,0	6,5	7,1	9,3	114	22	38	48	49	48	
Ciências Contábeis: vespertino-2º semestre	45	50	39	50	50	25	93	128	157	162	117	0,6	1,9	3,3	3,1	3,2	2,3	41	50	50	43	60	42	
Direito: noturno-1º semestre	45	50	42	50	50	728	557	984	568	990	1027	16,2	11,1	23,4	11,4	19,8	20,5	58	51	39	52	68	60	
Direito: vespertino-2º sem.	45	50	50	50	50	391	372	731	566	156	754	8,7	7,4	14,6	11,3	3,1	15,1	45	61	50	41	86	76	
Engenharia de Produção: integral	45	50	50	50	--	75	71	213	253	--	212	1,7	1,4	4,3	5,1	-	4,2	50	42	46	41	2	41	
TOTAL	315	300	325	350	300	1735	1368	3150	2441	2238	3163	5,5	4,6	9,8	7,0	7,5	9,0	402	330	317	335	366	369	

Fonte: Elaborada pela autora com dados de: Universidade (2016a, 2016b); Livros Atas de colação de grau, por curso, disponibilizados pela SERCA.

\* Valores referem-se a 45 vagas do Edital em 2010 e 50 vagas nos demais anos, via vestibular, não sendo computadas as 5 vagas do ENEM ou outros meios (transferências, vestibulinho, etc.) para cada curso. Os valores de todos os anos envolvem 2 entradas anuais nos cursos de Administração, Direito e Ciências Contábeis e uma entrada no curso de Engenharia de Produção. Em 2011 foi ofertada apenas uma turma de Ciências Contábeis e em 2014 não houve entrada no curso de Engenharia de Produção no 2º semestre, para que entrada ocorresse no 1º semestre dos anos seguintes.

★★ O total refere-se à divisão de cada total de candidatos inscritos por total de vagas ofertadas.

★★★ Ingressos referem-se tanto via vestibular como Vestibulinho e outros meios.

Legenda: RCI/VO - relação candidatos inscritos/vagas oferecidas.

A Tabela 4 a seguir mostra a situação das turmas desde o ingresso até a formatura. Houve um percentual bastante significativo quanto à evasão nos cursos, sobressaindo-se a do curso de Engenharia de Produção, com 61%.

**Tabela 4:** Situação das turmas foco da pesquisa em 2015/2

Curso/turno/semestre e ano de ingresso	I	A	Desistentes		Total	D/I	C	F	T
			H	M					
AN-1º sem. 2012	49	24	11	7	18	37%	7	-	-
CCN-1º sem. 2012	49	24	14	4	18	37%	7	-	-
DN-1º sem. 2011	51	31	7	7	14	28%	1	3	2
EPI-2º sem. 2010	46	14	13	15	28	61%	8	-	-
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>93</b>	<b>43</b>	<b>35</b>	<b>78</b>	<b>40%</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Fonte: Próprio autor (2016), com dados da SERCA disponibilizados em março de 2016.

Legenda: I – ingressantes; A – ativos; H – homens; M – mulheres; D/I – relação desistente/ingressante; C – cancelamentos; F – formados; T – transferidos; AN – Administração noturno; CCN – Ciências Contábeis noturno; DN – Direito noturno; EPI – Engenharia de Produção integral.

Os dados ainda revelam que no contexto do universo amostral, os homens foram mais propensos à evasão. Nota-se que a problemática é presente e objeto de preocupação. Segundo Rodriguez (2011, p.3), um objetivo previsto pelo Plano Nacional de Educação (PNE) é que o ensino superior diminua “a taxa de evasão de alunos” para que os investimentos sejam bem mais aproveitados.

A Tabela 5 a seguir mostra a naturalidade de todos os desistentes presentes no universo da pesquisa, onde foi identificado que cerca de 56% são de origem de outras cidades, e supõe-se que acabou dificultando ainda mais a permanência na Universidade.

**Tabela 5:** Naturalidade dos desistentes das turmas/cursos focos de estudo

Curso	Sexo	Naturalidade	Quantidade	Total	Percentual por curso	Percentual sobre Total
Administração	Masculino	Cacoal	5	5	28%	16%
		Ji-Paraná	2	6	33%	8%
		Maringá	1			
		Mauá	1			
		Rolim de Moura	2			
	Feminino	Cacoal	5	5	28%	6%
		Alta Floresta	1	2	11%	3%
		Rolim de Moura	1			
		Total				
Ciências Contábeis	Masculino	Cacoal	4	4	22%	5%
		Alvorada do Oeste	1	9	50%	12%
		Cáceres	1			
		Espigão do Oeste	2			
		Nova Brasilândia	1			
		Piraquara	1			
		Presidente Médici	1			
		Rolim de Moura	1			
		São Paulo	1			
		Não Informada	1	1	6%	1%
	Feminino	Cacoal	1	1	6%	1%
		Alta Floresta	1	3	17%	4%
		Espigão do Oeste	1			
		Pimenta Bueno	1			
	Total		18	100%	23%	

Direito	Masculino	Alenquer	1	6	43%	8%
		Conselheiro	1			
		Floraí	1			
		Ji-Paraná	1			
		Osasco	1			
		Teófilo Otoni	1			
		Não Informada	1			
	Feminino	Cuiabá	1	6	43%	8%
		Ji-Paraná	1			
		Pimenta Bueno	1			
		Salto do Jacuí	1			
		Teófilo Otoni	1			
		Vilhena	1			
		Não Informada	1			
Total		14		100%	18%	
Engenharia de produção	Masculino	Cacoal	5	5	18%	6%
		Ariquemes	1	8	29%	10%
		Cascavel	1			
		Costa Marques	1			
		Guajará-Mirim	1			
		Humaitá	1			
		Ipumirim	1			
		Juiz de Fora	1			
		Loanda	1			
	Feminino	Cacoal	4			
		Ariquemes	1	10	36%	13%
		Fernandópolis	1			
		Ji-Paraná	3			
		Milagres	1			
		São Miguel do Guaporé	1			
		Rolim de Mura	1			
		Ouro Preto do Oeste	1			
		Ubiratã	1			
	Não Informada	1	1			
	Total		28		100%	36%
TOTAL GERAL		78		--	100%	

Fonte: Elaborada com dados da UNIR (2016)

Identificou-se, ainda, a grande diversidade de naturalidade dos desistentes e parte deles veio para a cidade do campus somente para realização do curso. Na visão de Silva Filho et al. (2015, p. 10), com a criação de IES e de cursos que oferecem um número razoável de vagas na região Norte, é provável que se tenha atraído um número expressivo de alunos oriundos de outras regiões do país, mais talvez por dificuldade de adaptação à vida universitária, acabaram desistindo do curso, voltando para o lugar de origem.

## **Perfil dos participantes**

De acordo com a pesquisa, a faixa de idade dos respondentes, na atualidade, situa-se com idade inferior a 25 anos. De acordo com Martins (2007), estudantes muito jovens têm dificuldades para escolher a carreira, e sem orientação vocacional cedem a vontade e sugestão dos pais e amigos, assim, os dados também revelaram que parte dos respondentes teve essa influência.

Quanto aos dados socioeconômicos, a Tabela 6 apresenta as áreas e os cargos em que os entrevistados exerciam no mercado de trabalho antes da evasão e as atividades exercidas na atualidade, e revelaram que do total de participantes na pesquisa, oito, ou 53%, atuavam no mercado de trabalho antes de ingressar na universidade.



**Tabela 6:** Área/Cargo que atuava/exercia no mercado de trabalho antes do ingresso no curso e na atualidade

Área/Cargo	Quantidade							
	Administração		Ciências Contábeis		Direito		Engenharia de Produção	
	AnIC	Atual	AnIC	Atual	AnIC	Atual	AnIC	Atual
Administrativo/Faturamento			1				1	
Comércio/Administrador	1	1						
Química/Química							1	1
Atacado/Vendedoura	1							
Financeiro/Caixa	1	1						
Construção Civil/Desenhista								1
Setor Público/Merendeira		1						
Educação/Professor(a)		1		1				
Setor público/Agente administrativo					1	1		
Autônomo							1	1
Não atuava	1		2	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	4	4	3	3	3	3	5	5

Legenda: AnIC – antes de ingresso no curso

De acordo com os resultados demonstrados na Tabela 6, 23% dos respondentes permaneceram no trabalho que atuavam antes de ingressar no curso; 7%, respectivamente, mudaram de atividade ou iniciaram atuação profissional; 47% não trabalhavam, mas no momento da pesquisa 13% estavam exercendo atividade, elevando o percentual de atuantes que era de 53% para 60% e reduzindo o percentual de não atuantes de 47% para 40%.

Para Silva Filho et. al. (2007), as instituições dão como principal razão da evasão a falta de recursos financeiros para o estudante prosseguir nos estudos, mas de acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa, o motivo de dificuldade financeira pode não ser considerado principal causa da evasão no curso, pois grande parte dos respondentes ganhava mais de três salários mínimos, o que se conjectura que dá suporte para que reingressassem em caso de interesse em dar continuidade aos

estudos. Entretanto, há que se considerar a participação do salário na renda familiar.

Dos atuantes no mercado de trabalho quando abandonaram o curso, trabalhavam 8h00/dia. O que chama a atenção na pesquisa é que geralmente “a evasão, em média, aumenta com a distância da residência do estudante ao *campus*” (ALVES; ALVES, 2015, p.13), mas segundo os resultados, percebe-se que os acadêmicos estavam residindo próximo ao *campus* universitário, mas mesmo assim não se mantiveram nos cursos.

### Motivos da evasão

Para identificar o porquê da evasão, buscou-se saber o motivo da escolha pelo curso, para identificar se foi uma escolha por vontade própria ou outro motivo.

**Tabela 7:** Motivo da escolha do curso

Motivo	Administração	Ciências Contábeis	Direito	Engenharia Produção	Total
Sempre quis fazer o curso escolhido		1	1	2	4
Por influência dos pais	1				1
Por facilitar o acesso ao mercado de trabalho	2	1			3
Por falta de opção	1	1		3	5
Estava concluindo curso em outra IES			1		1
Não sabia o que escolher após o Ensino Médio			1		1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>15</b>

Constatou-se, na tabela 7, que 33% do total escolheu por falta de opção, sendo que 60% dos evadidos do curso de Engenharia de Produção ingressaram no mesmo pelo mesmo motivo, enquanto que para 50% do curso de Administração foi por acharem que facilitaria o acesso ao mercado de trabalho, já o curso de Ciências Contábeis e Direito ficaram divididos entre outros motivos, como exemplos: influência dos pais, conclusão de curso em outra IES e por não saber o que escolher após o Ensino Médio.

Para Martins (2007), o curso indesejado é abandonado tão logo o acadêmico consegue vaga no curso almejado. Quanto à falta de identificação com o curso, segundo Cunha, Nascimento e Durso (2014), os estudantes podem não ter a oportunidade de refletir se o curso escolhido está de fato relacionado à sua vocação.

Os principais motivos da evasão no curso estão demonstrados na tabela 8 a seguir. Assim, observa-se a opção por permanecer no mercado de trabalho e abandonar o curso quando houve dificuldade de conciliação com os estudos.

**Tabela 8:** Motivos da evasão, por curso

Motivo da evasão	Administração	Direito	Ciências Contábeis	Engenharia Produção	Total
Distância da família	--	--	--	1	1
Dificuldade financeira	--	--	--	1	1
Dificuldade em aprender o conteúdo	1	--	--	1	2
Dificuldade de conciliar os estudos com o trabalho	3	1	--	--	4
Moradia fora da cidade	--		1	--	1
Falta de identificação com o curso	--	1	1	1	3
Buscar um melhor ensino	--	--	--	1	1

Dificuldade em conciliar dois cursos graduação	--	1	--	--	<b>1</b>
Dificuldade em conciliar especialização e estágio	--	--	1	--	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>15</b>

Segundo a pesquisa, a dificuldade de conciliar os estudos com o trabalho se destacou como a principal causa pela evasão do curso, com 26%, seguida da falta de identificação com o curso, com 19%, e dificuldade de aprender o conteúdo, com 13%; os outros 42% foram distribuídos entre os demais motivos destacados na tabela 15. Segundo Fialho e Prestes (2015), o trabalho afeta os estudos de diversas maneiras, como exemplos, horários incompatíveis, localização do trabalho distante da instituição de ensino, carga horária excedida no trabalho, falta de tempo para estudar e outras, o que passa a ser um desafio constante, pois muitos estudantes dependem do trabalho para se manterem.

### Consequências da evasão

As respostas apontaram que houve perda de tempo investindo no curso sem nenhum retorno, o que poderia ter investido no curso atual, corroborando com afirmativas anteriores de que muitas vezes há uma decisão errada na hora da escolha do curso por muitos jovens indecisos, sendo que para alguns também perdeu a sociedade e a Unir, devido os investimentos na formação acadêmica não terem sido aproveitados em sua totalidade, ou seja, quando o aluno, por motivos diversos, deixa o curso, os investimentos públicos iniciais são desperdiçados quando ele não retoma os estudos ou não aproveita as disciplinas cursadas em outros cursos ou na vida profissional.

Foi percebido, ainda, um sentimento de perda, quando parte dos respondentes afirmou que deixou de obter conhecimento; que o fato de não ter um diploma, ou seja, uma formação, é um grande prejuízo pessoal; que sentiu ter que sair de uma universidade federal.

Considerando a base teórica, constatou-se ainda que houve e há prejuízos financeiros. A Tabela 9 demonstra os investimentos sem retornos, com base nos índices de evasão.

**Tabela 9:** Investimentos públicos nas turmas estudadas, considerando o valor de 2013 (R\$ 21.383,00 aluno/ano – Tabela 2)

Curso	Quantidade de evadidos nas turmas pesquisadas	Valor/ano - alunos evadidos nas turmas pesquisadas	Anos para integralizar	Valor/turma considerando anos para integralizar
Administração	18	384.894,00	4	1.539.576,00
Ciências Contábeis	18	384.894,00	4	1.539.576,00
Direito	14	299.362,00	5	1.496.810,00
Engenharia de Produção	28	598.724,00	5	2.993.620,00
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>1.667.874,00</b>	<b>---</b>	<b>7.569.582,00</b>

Tais investimentos são de arrecadação de impostos (pagos pela sociedade), além de serem observadas salas com cadeiras ociosas, subutilização de: material, corpo docente e administrativo, biblioteca, laboratórios e outros recursos disponibilizados pela Universidade.

Concernente ao que a Unir pode fazer para diminuir o índice de evasão, foram obtidas diversas opiniões, como a escolha de profissionais mais qualificados, laboratórios, projetos de pesquisa e extensão e atividades curriculares. Como diz Rodriguez (2011, p.9), “os gestores de uma IES devem preocupar-se em buscar a excelência na prestação de serviços”.

Também foi mencionada a diminuição de sobrecarga de trabalhos fora do horário de aula, ou seja, considerando que parte dos respondentes estava casada é compreensível a preocupação. Foi ainda sugerido que haja mais divulgação dos cursos nas escolas de ensino médio e em outros recintos.

A questão da greve foi citada por alguns e solicitada a sua redução, pois é considerada como ‘causa’ de desânimo de muitos acadêmicos, pois acaba ficando extenso o término do período letivo, trazendo cansaço pelas idas e vindas ao campus. Mas, reconhece-se, aqui, a causa dos docentes, sendo que, por vezes, não há como evitá-la.

Interessante a sugestão de aberturas de mais vagas no período noturno, e considera-se que é uma possibilidade que os cursos podem planejar, progressivamente, particularmente porque há maior demanda pelos cursos noturnos.

Para a pergunta se há algo que o Estado possa fazer para reduzir o índice de evasão nas universidades, obtiveram-se algumas respostas semelhantes às sugestões para a UNIR.

Algumas alusões envolveram a questão da qualidade, sendo opinado sobre melhorar a qualidade do ensino; contratar profissionais preparados para atender a demanda de universitários prontos para novos desafios e um futuro bem comprometido com o mercado de trabalho; mesmo, contratar professores para todas as disciplinas sem tanta burocracia e com mais qualidade na didática do ensino, mas, sabe-se que os aparatos burocráticos são necessários e a formalidade faz parte do contexto público.

A greve mais uma vez foi citada, cuja opinião foi de que haja negociações com os funcionários para evitar transtornos. Até foi referida a melhoria do transporte público, pois foi considerado como de baixa qualidade, e considerando a expressiva demanda de alunos vindos de outros municípios, é um aspecto a ser analisado.

A necessidade de mais auxílios foi a opinião mais mencionada e requerem a disponibilização de verbas para aumentar o número de bolsa/auxílios na universidade, custear bolsas remuneradas; oferecer mais projetos de extensão e com remuneração; dar suporte moradia e condições aos acadêmicos vindo de outros municípios; e para aquele aluno que atingir a meta proposta no ensino, sem reprovar com o mínimo de faltas, o Estado deveria oferecer bolsas de cursos de aperfeiçoamento. Também citaram a estrutura financeira de acordo com as demandas, ou seja, mais recursos se há uma demanda expressiva.

Foi solicitado um maior incentivo à própria sociedade, para que mais pessoas tenham acesso à educação e que esta seja foco principal de metas governamentais.

## **Considerações finais**

Os dados socioeconômicos dos respondentes evidenciaram que parte deles já possui família própria, o que os faz responsáveis por parcela de sua manutenção, sendo que tais dados, associados à uma escolha não condizente com a vontade do aluno, podem favorecer sua evasão, mesmo que a maior parte deles não tenham mencionado a situação financeira como barreira para continuar os estudos.

Sobre os motivos da evasão dos cursos, são várias as razões que levam um acadêmico a desistir do curso, vindo predominar neste levantamento, as dificuldades em conciliar os estudos com o trabalho, sendo a opção escolhida o trabalho.

E quanto às consequências da evasão, foi possível identificar na pesquisa as perdas dos investimentos e consequências para o evadido, a UNIR e a sociedade.

Segundo os dados da Tabela 2, em 2013 houve um investimento anual por aluno do ensino superior no valor de

R\$21.383. Considerando o mesmo valor para os alunos evadidos (total de 78), tem-se uma perda de investimento de R\$ 1.667.874,00/ano. Levando em conta que os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção têm um período de 4 anos, supõem-se perdas no valor de 1.539.576,00 para os dois primeiros cursos (ou 22%), respectivamente, e de R\$ 2.394.896,00 para o terceiro curso (ou 34%), e considerando que o curso de Direito é de 5 anos, somam-se perdas de 1.496.810,00 somente na turma pesquisada (ou 21%). Desse modo, as perdas financeiras dos 4 cursos somam R\$ 6.970.858,00, considerando o tempo de integralização de cada um.

É possível conjecturar, também, que a evasão gera perdas de natureza econômica para o aluno, uma vez que as recompensas sociais, particularmente as decorrentes da formação, se relacionam à obtenção do título, com consequente oportunidade de carreira profissional no mercado de trabalho. Ainda, as IES têm a ocupação de seus espaços físicos, o emprego de seus recursos e outros meios não otimizados, e a sociedade perde com os investimentos mal aproveitados, uma vez que paga impostos e as vagas ociosas, associadas com a subutilização dos recursos geram perdas de cunho socioeconômico, pois cada aluno formado é elemento importante no contexto do desenvolvimento local, regional e do país.

## **Referências**

ALVES, Tiago Wickstrom; ALVES, Vanessa Viégas. Fatores determinantes para a evasão Universidade do Vale do Rio dos Sinos: uma análise a partir dos alunos da USINOS. Disponível em: <[http://www.apec.unesc.net/IV\\_EEC/sessoes\\_tematicas/Temas%20especiais/Fatores%20determinantes%20da%20evas%3o%20universit%E1ria%20uma%20an%E1lise%20a%20partir%20dos%20alunos%20da%20UNISINOS.pdf](http://www.apec.unesc.net/IV_EEC/sessoes_tematicas/Temas%20especiais/Fatores%20determinantes%20da%20evas%3o%20universit%E1ria%20uma%20an%E1lise%20a%20partir%20dos%20alunos%20da%20UNISINOS.pdf)>. Acesso em: 23 jun. 2015.



ANTÔNIO, Leandro Rosa. A formação no ensino superior e o mercado de trabalho. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-formacao-no-ensino-superior-e-o-mercado-de-trabalho/68762/>. Acesso em: 03 dez. 2015.

BARBOSA, Jorge Luiz; SILVA, Jailson de Souza; SOUZA, Ana Inês. Caminhadas de universitários de origem popular: UNIRIO. Rio de Janeiro: Pró-Reitoria de Extensão, 2009. Disponível em: <<http://observatoriodefavelas.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Caminhadas-de-universit%C3%A1rios-de-origem-popular-%E2%80%93-UNIRIO.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

BRASIL. Constituição Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nºs 1/92 a 64/2010, pelo Decreto nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nºs 1 a 6/94. – Brasília : Senado Federal, Subsecretaria de Edição Técnicas, 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto 7234. Presidência da República, 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm). Acesso em: 14 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192)>. Acesso em: 27 jun. 2015a.

\_\_\_\_\_. Programa Universidades para Todos - PROUNI. Disponível em: <<http://prouniportal.mec.gov.br/94/96> (LDB)>. Acesso em: 5 de jan. 2015b.

\_\_\_\_\_. Fundo de Financiamento Estudantil - FIES. Disponível em: <<http://fiessselecao.mec.gov.br/>> Acesso em: 5 de jan. 2015c.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. *Sinopse educação superior*. Disponível em:

<<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>, 2013. Acesso em: 27 de jun. 2015d.

CUNHA, Jacqueline; NASCIMENTO, Eduardo; DURSO, Samuel. **Razões e influências para a evasão universitária:** um estudo com estudantes ingressantes nos cursos de ciências contábeis de instituições públicas federais da região sudeste, 2014. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos142014/403.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2015.

FIALHO, Marillia Gabriella Duarte; PRESTES, Emília Maria da Trindade. Evasão escolar no curso de pedagogia da UFPB: na compreensão dos gestores educacionais. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiXheP10\\_jKAhULfpAKHWXRA20QFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fperiodicos.ufpb.br%2Ffojs%2Findex.php%2Fmpgoa%2Farticle%2Fdownload%2F19005%2F11048&usg=AFQjCNFs2vXbziquwrFviPUJbRMZiqNpQ&bvm=bv.114195076,d.Y2I](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiXheP10_jKAhULfpAKHWXRA20QFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fperiodicos.ufpb.br%2Ffojs%2Findex.php%2Fmpgoa%2Farticle%2Fdownload%2F19005%2F11048&usg=AFQjCNFs2vXbziquwrFviPUJbRMZiqNpQ&bvm=bv.114195076,d.Y2I)>. Acesso em: 27 jun. 2015.

LOBO, Maria Beatriz de Carvalho Melo. Panorama da evasão no ensino superior brasileiro: Aspectos gerais das causas e soluções, 2012. Disponível em: <[http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_087.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_087.pdf)>, Acesso em: 15 de dez. 2015.

MACIEL, Willians Kaizer. Metodologia para o cálculo do indicador. Investimento Público em Educação em Relação ao “PIB” de 2000 a 2010. 2012. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/investimentos\\_publicos\\_em\\_educacao/artigos\\_publicacoes/metodologia\\_calculo\\_indicador\\_investimento\\_publico\\_educacao\\_PIB.pdf](http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/investimentos_publicos_em_educacao/artigos_publicacoes/metodologia_calculo_indicador_investimento_publico_educacao_PIB.pdf)>. Acesso em 15 de mar. 2016.

MARTINS, Cleide Beatriz Nogueira. Evasão de alunos nos cursos de graduação em uma instituição de ensino superior. 2007. Dissertação (Mestrado) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Disponível

em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2007/dissertacao\\_cleidis\\_beatriz\\_nogueira\\_martins\\_2007.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_cleidis_beatriz_nogueira_martins_2007.pdf)>.  
Acesso em: 02 de junho de 2016.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1993.

PRESTES, Emília Maria da T.; FIALHO, Marillia Gabriella D.; PFEIFFER, Dietmar K. A evasão no ensino superior globalizado e suas repercussões na gestão universitária. Disponível em: <[http://www.sbec.org.br/evt2014/emilia\\_maria\\_prestes.pdf](http://www.sbec.org.br/evt2014/emilia_maria_prestes.pdf)>.  
Acesso em: 16 mar. 2016.

POLYDORO, Soely Aparecida Jorge. O trancamento de matrícula na trajetória acadêmica do universitário: condições de saída e de retorno à instituição. 2000. Tese (Doutorado). Universidade Estadual de Campinas. São Paulo. 2000. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000219642>> Acesso em: 27 jun. 2015.

PORTO, Claudio; RÉGNIER, Karla. **O ensino superior no mundo e no Brasil** – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025. Uma Abordagem Exploratória, 2003. Disponível em: <:[portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf)>.  
Acesso em: 8 dez. 2015.

RODRIGUEZ, Alexandre. Fatores de permanência e evasão de estudantes do ensino superior privado brasileiro – Um estudo de caso, 2011. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9009>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia**: guia para eficiência nos estudos. – São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, Ezequias Estevam dos. **Manuais métodos e técnicas de pesquisa científica**. Niterói, RJ: Impetus, 2005.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo e; MOTEJUNAS, Paulo Roberto; HIPÓLITO, Oscar; LOBO, Maria Beatriz de Carvalho Melo. A evasão no ensino superior brasileiro. 2007. Disponível em: <[http://www.alfaguia.org/alfaguia/files/1341268055\\_925.pdf](http://www.alfaguia.org/alfaguia/files/1341268055_925.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2015.

SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE SÃO PAULO. A força do ensino superior no mercado de trabalho. 2008. Disponível em: <[www.simesp.org.br/portal/pdfs/2008/pesquisa-mercado-trabalho](http://www.simesp.org.br/portal/pdfs/2008/pesquisa-mercado-trabalho)>. Acesso em: 19 dez. 2015.

TANEGUTI, Luiza Yoko. Projeto CNE/UNESCO 914BRZ1136. Desenvolvimento, aprimoramento e consolidação de uma educação nacional de qualidade. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=13948-produto-2-oferta-demanda-educ-superior-pdf-pdf&category\\_slug=setembro-2013-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=13948-produto-2-oferta-demanda-educ-superior-pdf-pdf&category_slug=setembro-2013-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 03 jul. 2015.

UNIR - Universidade Federal de Rondônia. Concursos e vestibulares. Vestibular. Disponível em: <[http://www.processo.seletivo.unir.br/index.php?pag=concursos&id\\_tipo=2](http://www.processo.seletivo.unir.br/index.php?pag=concursos&id_tipo=2)>. Acesso em 05 abr. 2016a.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal de Rondônia. Sistema Integrado de Gestão Universitária. Disponível em: <https://singu.unir.br/academico/faces/security/menu.jsp>>. Acesso em 12 abr. 2016b.

VIEIRA, Edmundo R; FRIGO, Lerci P. **Evasão dos cursos de graduação da UFRGS em 1985, 1986 e 1987**. Porto Alegre: UFRGS, 1991.

# UM BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO DOS SURDOS NO MUNDO E NO BRASIL

Alexandra Nogueira Schell<sup>46</sup>  
Cristiane Cardoso da Silva<sup>47</sup>  
Miriã Gil de Lima Costa<sup>48</sup>  
Sara da Conceição Rodrigues<sup>49</sup>

## Introdução

No século XXI, muito se debate a respeito da inclusão, a educação enquanto ciência precisa avaliar tais discussões e como vem ocorrendo no contexto educacional. Os surdos são exemplos, pois apesar de ser minoria não se submetem ao grupo dominante, apesar dessa hegemonia tentar esmagar e anular sua forma de comunicação, a Língua de Sinais, eles resistiram e resistem a essa imposição, pleiteiam seus direitos linguísticos e sua cidadania.

Por muitos períodos os surdos foram colocados alheios ao mundo e tiveram seus direitos anulados, pois eram considerados como deficientes incapazes ficando sem possibilidade de escolhas.

---

<sup>46</sup> Licenciada em Pedagogia (FARO). Especialista em LIBRAS (UNIRON); Mestranda em Ciências da Educação (AEBRA); [nogueira\\_schell@hotmail.com](mailto:nogueira_schell@hotmail.com)

<sup>47</sup> Licenciada em Letras (Língua Portuguesa e Língua Inglesa - UNESC); Especialista em Libras (FACIMED) e Tradução e Interpretação da Libras (SANTO ANDRÉ); Mestranda em Ciências da Educação (AEBRA); Docente do Curso de Administração – substituta – Campus de Cacoal/RO; [cristhiane\\_cardoso@hotmail.com](mailto:cristhiane_cardoso@hotmail.com)

<sup>48</sup> Docente do Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal/RO; Especialista em Educação e Inclusão: Libras (FAEL PR). Mestre em Letras (UNIR); [miria.costa@unir.br](mailto:miria.costa@unir.br)

<sup>49</sup> Licenciada em Pedagogia; especialista em Tradução e Interpretação da LIBRAS pela Faculdade Santo André; mestranda em Ciências da Educação (AEBRA); [sararodri2012@gmail.com](mailto:sararodri2012@gmail.com)

Como comenta Sá (2003, p.89) “a situação a que estão submetidos os surdos, suas comunidades e suas organizações, no Brasil e no mundo, têm muita história de opressão para contar”. Sendo assim realizou-se pesquisa bibliográfica em diversas fontes.

Dessa forma, este trabalho teve como objetivo realizar uma explanação da história da educação dos surdos, mostrando suas lutas, perdas e conquistas ao longo da trajetória enfrentada por eles, esclarecer dúvidas e contradições acerca da história dessa comunidade ao longo do processo educacional em diferentes períodos.

## **A educação das pessoas surdas no Brasil e no mundo**

A trajetória do povo surdo sempre foi marcada pelas dificuldades, segregação, perseguição e até mesmo o direito de viver foi tirado quando se passou a praticar o infanticídio. Por um longo período, o povo surdo ficou ausente a acontecimentos do mundo social, econômico, político e educacional sem ter direito a herança e a constituir família.

Até meados do século XVI, conforme Dias (2006) eram vistos como ineducáveis, em consequência disso, por ser considerados inúteis à coletividade. Mediante esses fatos foram considerados como loucos e enfrentavam o preconceito, a piedade e o descredito. Ao analisar esses fatos, percebe-se como eram tratados e tudo isso se deve em função da concepção do homem, difundida ao longo da história da humanidade em diferentes períodos.

No início do século XVI há registros do médico pesquisador Gerolano Cardano (1501-1576) o qual “concluiu que a surdez não prejudicava a aprendizagem, uma vez que os surdos poderiam aprender a escrever e assim expressar seus sentimentos” (JANNUZZI, 2004, p.31). Assim sendo, o surdo possuía

raciocínio e sua fala, pensamentos, ideias e sentimentos poderiam ser representados pela escrita, isto é, a surdez não era um obstáculo para aquisição do conhecimento.

Já, Pedro Ponce de León (1510-1584) monge beneditino teve importância muito grande na educação dos surdos, pois foi reconhecido como o primeiro professor de surdo. Ele conseguiu ensinar a linguagem articulada aos surdos, mas essa educação era apenas aos filhos de ricos e nobres. Visto que, em alguns casos, teriam que ter conhecimento para administrar os bens da família, para dar continuidades a esses bens. Mesmo que se tenha considerado essa experiência educacional satisfatória, rompendo com a lógica dominante, em que obteve pouca repercussão na época (SILVA et al, 2006).

Para Reily (2007) os registros do método utilizado por Ponce de León foram perdidos, sobrando apenas relatos de terceiros e uma folha manuscrita e redigida pelo próprio monge. Ponce utilizava o alfabeto manual, que seria “um método de soletrar no ar, formando letras com os dedos” (PLANN 1997, p.30). Ele também realizou a divulgação de uma metodologia fonética de alfabetização, que diminuía o alfabeto para 21 sons, resolvendo o problema de ensinar os nomes das letras ("Aleph" para "A", por exemplo), e assim, valorizando a representação sonora de cada elemento gráfico Reily (2007). Juan Pablo Bonet publicou em 1620 o livro *Redcción de las letras y arte de enseñar dos sons*. (JANNUZZI, 2004). Essas experiências mostram que, nesse período surge a possibilidade de aprendizagem do surdo, porém, os métodos foram criados por ouvintes, ou seja, a tentativa era a fala e a comunicação por meio da escrita.

Já, Sacks (1990) comenta que os abades que viveram no século XVIII não suportavam pensar na possibilidade dos surdos-mudos (termo usado na época); viver e morrer privado de conhecimento da palavra de Deus e de seus próprios erros. Foi

então que em 1870, o abade Charles Michel L'Epee fundou, em Paris um asilo para surdos-mudos. Para o abade o essencial na educação de surdos era a possibilidade que possuíam de aprender a ler e escrever por meio da Língua de Sinais, pois essa seria a melhor maneira de expressarem suas ideias, sendo a essência para o processo pedagógico. (SILVA, et al, 2006).

Consequentemente, L'Epee observou que os surdos desenvolviam uma comunicação por meio do canal viso-gestual, então propôs aos educadores aprenderem os sinais com os surdos; assim a língua falada, que posteriormente, surge então a Língua de Sinais (LACERDA, 1998). Esse método foi denominado de “sinais metódicos” que era uma combinação dos sinais dos surdos com sinais inventados pelo abade. Em 1776 o abade publicou um livro para relatar suas técnicas (LACERDA, 1998).

Vale mencionar que em 1775, L'Epee fundou a primeira escola pública para o ensino da pessoa surda em Paris. Sua escola em 1791 tornou-se o Instituto Nacional para Surdos-Mudos em Paris (SILVA, 2003). Além de dar prioridade ao processo pedagógico a Língua de Sinais a escola para surdos de Paris:

[...] tinha como eixo orientador à formação profissional, cujo resultado era traduzido na formação de professores surdos para as comunidades surdas e a formação profissional em escultura, pintura, teatro e, artes de ofício, como litografia, jardinagem, marcenaria e artes gráficas (SILVA, 2006, p. 24).

Nesse período as experiências não ficaram somente na educação, os médicos também desenvolveram métodos educacionais. O médico francês Jean Marc Itard (1774-1830) publicou o livro *Traté des maladies de l'oreille et de l'audition*, no



qual afirmava que poderia ser educado apenas pela fala (GUARINELLO, MASSI, BERBERIAN, 2007).

No período de 06 a 11 de setembro de 1880 ocorreu o Congresso de Milão e contou com a participação da Alemanha, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, França, Inglaterra, Itália, Suécia e Rússia (SILVA et al, 2006). Nesse contou com a participação de 182 pessoas. A comissão era unicamente de ouvintes. Os surdos não tiveram direito a defesa. Segundo Skliar (1997, p. 109) as resoluções adotada durante o congresso dividiram a história educacional da comunidade surda em dois períodos.

Primeiro: período prévio, que vai desde meados do século XVIII até a primeira metade do século XIX, quando eram comuns as experiências educativas por intermédio da Língua de Sinais, e outro posterior, que vai de 1880, até nossos dias, de predomínio absoluto de uma única ‘equação’, segundo a qual a educação dos surdos se reduz à língua oral.

Foi um marco trágico para a comunidade surda no mundo inteiro. Um profundo retrocesso à educação dos surdos. A comissão do congresso era unicamente de ouvinte. Os surdos não tiveram direito a defesa. Total manifestação de segregação e autoritarismo. Em face da imposição do método oralista; os surdos ficaram proibidos de se comunicarem através da gestualidade. Perdurando esse método do oralismo durante fins do século XIX e grande parte do século XX.

No Brasil, no período imperial, com a chegada do educador francês Hernest Huet (surdo congênito) em 1855 com apoio de D. Pedro II, funda no Rio de Janeiro em 1857 o Imperial Instituto dos Surdos-Mudos. O interesse de D. Pedro II em fundar o Imperial Instituto de Surdos-Mudos, se deve ao fato segundo a escritora Reis (1992) que: “o professor Geraldo Cavalcante Albuquerque, discípulo do professor João Brasil Silvado, diretor do Instituto de Surdos-Mudos em 1907,

informou a ele em entrevista, que o interesse do imperador. Pedro II em educação de surdos viria do fato de ser a princesa Isabel, mãe de um filho surdo”, além de ser casada com o Conde D’Eu, parcialmente surdo (REIS, 1992, p. 5).

Diante disso, somente em 1971, por ocasião do Congresso Mundial de Surdos, em Paris, devido aos estudos e pesquisas desenvolvidos nos Estados Unidos sobre a Comunicação Total, é que a língua de sinais passa a ser valorizada. Uma abordagem educacional recém-surgida que permitia o uso dos sinais. (KOZLOWSK, 1995). No ano de 1975 ocorreu o Congresso em Washington. Todos foram unânimes, que durante 100 anos a comunidade surda fora dominada pelo oralismo. A mesma acarretou enorme prejuízo, pois de nada serviu tal abordagem, tanto na educação como no desenvolvimento social dos surdos. O resultado foi determinante para uma era, na condução e desenvolvimento educacional dos surdos. Surgindo a filosofia bilíngue. (KOJIMA; SEGALA, 2003).

Portanto, para chegar aos estudos bilíngues foram muitas lutas e conquistas do povo surdo, mas para que a língua fosse considerada língua oficial de um grupo, fez e faz necessário mencionar o precursor dessa história: Willian Stoke.

### **Willian Stoke e as suas contribuições da libras**

Willian Stoke, um americano, que na década de 1960 deu-se início aos estudos da língua de sinais americana, em seus estudos pretendeu-se comprovar que a língua American Sign Language, doravante (ASL) organizava no mesmo nível que as línguas orais.

Segundo Skliar (1997) os estudos de Stoke surgiram pelas indagações que a língua oral era desprovida de significados, assim passou acreditar que a língua ASL deveria ser considerada a partir

das unidades mínimas, essas tais unidades, sendo articuladas entre si, poderia formar os sinais e nessa perspectiva os sinais daria origem as frases e orações.

Hoje, as pesquisas de Stoke ainda são citadas em trabalhos sobre a língua de sinais, já que foi o percussor na criação dos parâmetros da Libras, a princípio, ele criou três parâmetros básicos que subdividiu-se em: O lugar no espaço onde as mãos se movem, a configuração da(s) mão(s) ao realizar o sinal e o movimento da(s) mão(s) ao realizar o sinal, sendo estes então os "traços distintivos" dos sinais. (SKLIAR, 1997)

Dessa forma, as pessoas surdas viviam descontentes com o oralismo, e Stoke considerado o “pai da linguística” proporcionou pesquisas sobre a língua de sinais, resultando em propostas pedagógicas educacionais, com métodos diferentes para educar as pessoas surdas; posteriormente na década de 70 surgiu a chamada comunicação total, a qual se adotou a uma prática de usar sinais, leitura orofacial, digitalização do alfabeto, a fim de melhorar a comunicação na sociedade.

Dessa forma, tudo o que é falado pode ser acompanhado por elementos visuais que o representam, o que facilitaria a aquisição da língua oral e posteriormente da leitura e da escrita (MOURA, 2000).

## **Panorama das leis vigentes no Brasil**

Historicamente os surdos sofreram e ainda sofrem pela falta de uma comunicação efetiva dentro da sociedade de maioria ouvinte e usuária de língua de modalidade oral-auditiva. Foram 122 anos de proibições da língua de sinais nas escolas de surdos, sob argumentos de que não se tratar de uma língua de fato. A conquista do reconhecimento da Língua Brasileira de Sinais, doravante (LIBRAS) também deve-se à lei de acessibilidade

nº10.098 de 2000, que garantiu o acesso das pessoas com surdez na educação e na sociedade em geral. Iniciou-se então uma grande batalha para o reconhecimento e os movimentos da comunidade surda exigindo que as leis de LIBRAS fossem oficializadas no Brasil.

A federação Nacional de Educação e Integração dos surdos (FENEIS), instituição sem fins lucrativos que luta pelos direitos dos surdos, havia solicitado a oficialização da Libras desde 1987 que finalmente aconteceu em 2002, com a lei 10,436. Com a oficialização da Libras, aumentou o número de cursos de língua de sinais nos quais os professores surdos ministravam aulas de Libras para professores ouvintes. (HONORA, 2010, p.8)

Então, acredita-se que a legislação, que vigorou no passado e que rege até os dias de hoje, faz parte de uma soma do panorama histórico, em que nos indica por quais os caminhos a seguir, além de poder vislumbrar o que o futuro nos reserva. A primeira legislação a que nos refere-se é o Código Civil Brasileiro<sup>1</sup>, datado de 1º de janeiro de 1916, na sua lei nº 3.071, inciso 5º que nos diz Brasil (1916):

São absolutamente incapaz de exercer pessoalmente os atos da vida civil:  
I – Os menores de 16 (dezesseis) anos;  
II – Os loucos de todos os gêneros;  
III – Os Surdos-mudos, que não poderem exprimir à sua vontade;  
IV – Os ausentes, declarados tais por ato do juiz.

Este recorte refere-se uma lei ultrapassada com quase 90 anos atrás, mas o que diz tal lei era o que se acreditava nessa

determinada época. Assim, o que restou foi o preconceito e o estigma de que o Surdo é Mudo, que lhe tem tirado o direito de se pronunciar. Sabemos que na revisão da Constituição Federal de 1988, o seu artigo 208, inciso III, determina que “o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino”.

Dessa forma, depois de 4 anos realizou-se, em Salamanca, na Espanha, a Conferência Mundial Sobre Necessidades Educativas Especiais. Além de reafirmarem os princípios da Declaração Mundial sobre Educação para todos, foram declaradas regras sobre a equalização de oportunidade para as pessoas com deficiência. A declaração de Salamanca foi um marco muito importante no que se refere à educação dos alunos com deficiência. A legislação que regulamenta oficialmente a Língua Brasileira de Sinais é datada de 24 de abril de 2002 e recebe o número 10.436 que afirma no

Artigo 1º - É reconhecida como meio legal de comunicação e expressão a Língua Brasileira de Sinais – Libras e outros recurso de expressão a ela associados. Parágrafo único – entende-se como Língua Brasileira de Sinais Libras – a forma de comunicação e expressão, em que a sistema linguístico de natureza visual-motora, como estrutura gramatical própria, constituem um sistema linguístico de transmissão de ideias e fatos, oriundos de comunicação de pessoas surdas do Brasil. (BRASIL, 2002).

Nessa lei aprovada em 24 de abril de 2002, a data que regularizou a Língua Brasileira de Sinais como segunda língua oficial do Brasil. Mas, para que uma lei seja cumprida é necessário

a criação de um decreto em que a regulamente, e por esse motivo, cria-se o decreto de suma importância a educação de Surdos. O Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005<sup>3</sup>: Regulamenta a Lei nº 10.436, de 24 abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais e; o artigo 18 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que afirma:

[...] Artigo 1º A Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS será um componente curricular obrigatório nos cursos de formação de professores para o exercício do magistério, em nível médio e superior, e nos cursos de fonoaudiologia, de instituições de ensino públicas e privadas, do sistema federal de ensino.

1º Todos os cursos de licenciatura, o curso normal superior, o curso de pedagogia e o curso de educação especial serão considerados cursos de formação de professores e profissionais da educação para o exercício do magistério.

2º A LIBRAS poderá constituir componente curricular optativo nos demais cursos superiores. (BRASIL, 2000)

A Lei Garante 10.098/2000, entre outras providências, a educação bilíngue: Libras/Língua Portuguesa, para que a tão almejada educação de qualidade aconteça sem prejuízos à pessoa surda. É como se fosse uma forma de compensar anos de sofrimento causados por diversas instituições que, no intuito de favorecer o surdo, vieram ao longo dos anos causando a pessoa surda prejuízos de forma agressiva e pejorativa.

## **Considerações finais**

O desenvolvimento desta pesquisa alcançou o objetivo proposto de descrever a história e as legislações que fizeram parte da educação dos surdos no mundo desde o século XVI, na qual são reflexos dos acontecimentos ocorridos desde o século XVI na Europa, pois esbarra-se na comunicação através da língua falada ao mesmo tempo que a comunicação por meio de sinais vem desde a antiguidade e se mantém viva até hoje. Visto que a língua de sinais é importante para o sucesso da aprendizagem dos surdos.

Assim, nota-se que grandes mudanças foram importantes na educação das pessoas surdas e que até os dias atuais faz parte dos estudos históricos desse povo; a qual o Congresso de Milão de 1880, percebe-se que todas as conquistas alcançadas depois de anos de luta se perderam em equivocadas decisões, onde poucos decidiram por muitos, um verdadeiro retrocesso. Dessa forma, por causa das desigualdades instituídas na sociedade, surgiu a necessidade da elaboração de leis para garantir o acesso e permanência na educação do sujeito com deficiência em todos os âmbitos da sociedade.

No entanto, vale ressaltar que há insuficientes registros sobre o histórico da educação de surdos, por outro lado, são recentes os estudos sobre a legislação, sendo, portanto, necessários novos trabalhos que possam ampliar o tema em questão e se fazer tais leis serem cumpridas e melhorar a educação da comunidade surda em todo mundo.

## **Referências**

BRASIL. Constituição Federal. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. Código Civil Brasileiro. Brasília, 1916.

\_\_\_\_\_. Lei Federal n. 10.436 de 24 de abril de 2002. **Reconhecimento da Língua Brasileira de Sinais e da outras providências.** Brasília, 2002.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000.

DIAS, V. L. L. **Rompendo a barreira do silêncio:** interações de uma aluna surda incluída em uma classe do ensino fundamental. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Educação. Rio de Janeiro, 2006.

GUARINELLO, A.C.; MASSI, G.A.A.; BERBERIAN, A. P. **surdez e linguagem escrita:** um estudo de caso. Revista Brasileira de Educação Especial, v.13, p.205-218, 2007.

HONORA, Marcia. **Livro ilustrado de língua brasileira de sinais:** Desenvolvendo a comunicação usada pelas pessoas com surdez. São Paulo: Ciranda Cultura, 2010.

JANNUZZI, G. S. M. A. **Educação do deficiente no Brasil:** dos primórdios ao início do século XXI. 1. ed. Campinas: Autores Associados, 2004.

KOJIMA, Catarina Kizuti; SEGALA, Sueli Ramalho. **Dicionário de sinais.** São Paulo: Escala, 2003.

KOZLOWSKI, L. **O Modelo bilíngue- bicultural na educação do surdo.** Distúrbios da Comunicação, São Paulo, v.7, n.2, p147-156, 1995.

LACERDA, C.B.F.de. **A prática fonoaudiológica frente as diferentes concepções de linguagem.** Revista Espaço, Instituto de Educação de Surdo, v.10, p.30-40, 1998.

MOURA, Maria Cecília de. **O surdo:** caminhos para uma nova identidade. Rio de Janeiro: Revinter, 2000.



PLANN, S. **A silent minority**: deaf education in Spain, 1550-1835. Berkeley: University of Califórnia Press, 1997.

REILY, L. **O papel da Igreja nos primórdios da educação dos surdos**. Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro, v.12, n.35, p.308-326, maio/ago. 2007.

REIS, Vania Prata Ferreira. **A criança e seu mundo**: o estado-da-arte, as políticas e as intervenções necessárias. Dissertação (Mestrado e Educação) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória: UFES, 1992.

SÁ, N. R. L. de. **Convite a uma revisão da pedagogia para minorias**: questionando as práticas discursivas na educação de surdos. Revista Espaço. Rio de Janeiro, n. 18/19, p. 87-92, 2003.

SACKS, O. **Vendo vozes**: uma Jornada pelo Mundo dos Surdos. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1990.

SILVA, R. R. **A educação do surdo**: minha experiência de professora itinerante da Rede Municipal de Ensino de Campinas. Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas: SP, 2003.

SILVA, V. et al. **Educação de surdos**: Uma Releitura da Primeira Escola Pública para Surdos em Paris e do Congresso de Milão em 1880. In: QUADROS, R. M. (Org). **Estudos surdos I**. Petrópolis, RJ: Arara Azul, 2006.

SKLIAR, C. B. **Uma perspectiva sócio-histórica sobre a educação e a psicologia dos surdos**. In: Carlos Skliar. (Org.). Educação & Exclusão. 3 ed. v. 1, p. 105-155. Porto Alegre: Mediação, 1997a.





Livro **Rápido**

*Nunca foi tão fácil publicar!!!*

**[www.livrorapido.com](http://www.livrorapido.com)**

Rua Dr. João Tavares de Moura, 57/99 - Peixinhos Olinda-PE CEP: 53230-290  
Fone (81) 2121.5307/2121.5313 e-mail: [livrorapido@weblogica.com](mailto:livrorapido@weblogica.com)

**Coletânea de Produções  
Científicas do Grupo de Estudos e  
Pesquisas em Administração de  
Cacoal (GEPAC) e do Grupo  
Interdisciplinar de Estudos e  
Pesquisas em Gestão na  
Organização (Não) Escolar na  
Amazônia (GIEPGOEA)**



**LivroRápido**

ISBN 978-85-5707-696-9



9 788557 107696 9

